

“Hay que buscar la verdad con toda la fuerza del espíritu”

Platón

“La mejor forma de decir es hacer”

J.Martí

*...la creación de conocimiento probado es un proceso similar al de agregar un grano de arena
a la playa del incommensurable mar del saber de la ciencia...*

J.M.S.O.

AGRADECIMIENTOS

A Genaro Matute, mi *past-asesor*, amigo desde la eternidad, por su expresión humana y su academismo incondicional. A Lucho Piazzón, por sus consejos de vida e implacable rigor en el férreo seguimiento de cada una de las etapas de esta investigación. A José Carlos Caballero, por su trabajo personal en la información de la Bolsa de Valores de Lima. A Luis Gaviño, por sus clases magistrales de estadística. A David Ritchie, por el inolvidable coscorrón onomástico. A Peter Yamakawa, por convencerme para estudiar el doctorado y el apoyo en la sala de estudio. A Jorge Cortez, por la oficina “prestada”. A Rolando González, por su profesionalidad y apoyo en la parte cuantitativa. A José Ventura, por las anécdotas doctorales y su terapia freudiana para convertirme en “tipeador” infatigable. A Rolando Arellano, por sus consejos en la adaptación y aplicación instrumental. A José Antonio Robles, por su innata capacidad de apoyo constante. A Juan Timaná, por sus recomendaciones y apoyo pragmático. A René Cornejo, por el debido consejo de vida. A Vicenta Sierra por su valor humano, voluntad, compromiso profesional y la capacidad de trabajo permanente.

A los Ministros de Estado, Directores Ejecutivos y funcionarios del FONAFE, Presidentes Ejecutivos de empresas privadas y públicas, directores, que solicitaron confidencialidad y apoyaron —con la entrega de su valioso tiempo— en las entrevistas para afinar y llenar las encuestas. A Stella, Jesús y Armando por el apoyo logístico en el desarrollo de este trabajo.

A Martín Santana, por su férrea disciplina, por su claridad epistemológica, por su ejemplo de trabajo académico y honestidad profesional, por su permanente voluntad de buscar la verdad, por sus enseñanzas desde la palestra en el doctorado y por su guía conceptual, su visión estructural y sus correcciones detalladas en cada uno de los puntos de este trabajo.

A mis seres queridos, por su comprensión de los tiempos no dedicados a ellos.

A Dios, razón y primera prioridad de mi vida, por su presencia constante, por las pruebas que siempre me pone en el camino.

Dedicatoria

A la memoria de mi padre, quien desde muy temprana edad, me llevó por el mundo de la filosofía y me enseñó a reflexionar sobre la vida y la razón del ser humano; porque con su ejemplo de permanente lectura, sembró en mí la pasión por los libros, por hacerme querer y descubrir que el sitio más apasionante de mi hogar era la biblioteca. Por los periplos en librerías y las búsquedas interminables de textos ignotos, por los diálogos y discusiones literarias interminables..., y por enseñarme la responsabilidad de buscar la verdad, creer en la justicia y practicar la amistad.

RESUMEN

El presente trabajo busca determinar los factores que impactan en la Efectividad de la junta de Directores. Asimismo, pretende establecer si estos factores son similares para las juntas de directores de las empresas públicas y privadas en el Perú, como país en una economía emergente.

Basado en este objetivo se desarrolló una revisión de literatura de gobierno corporativo con orientación a las juntas de directores, y se establecieron cuatro teorías: Agencia, *Stewardship*, *Stakeholders* y Dependencia de Recursos (Lawal, 2012), que fundamentan la efectividad de la junta y los factores predictivos de esta. Se diseñó un modelo estructural para aplicar el método cuantitativo, basado en el impacto de la cohesividad y el uso de conocimiento y habilidades en la efectividad de la junta, mediados por los roles de control, servicio y estrategia (Forbes & Milliken, 1999). El instrumento fue aplicado a una muestra de ochenta y ocho juntas de directores de empresas privadas y públicas, y se obtuvo los siguientes resultados: el uso de conocimiento y habilidades impacta en la efectividad de la junta, mediado por los roles de servicio y estrategia para las juntas de empresas privadas; para el caso de las juntas de empresas públicas la evidencia establece incidencia de la cohesividad sobre el rol de servicio e incidencia del rol de estrategia en la efectividad de la junta.

La contribución de este trabajo comprende: el análisis comparativo dentro de un mismo contexto de dos tipos de juntas de directores; los roles de servicio y estrategia son evidenciados como “estados emergentes” (Ilgen *et al.*, 2005); las teorías de *Stewardship*, *Stakeholders* y Dependencia de Recursos explican las evidencias encontradas; el rol de control, base fundamental de la Teoría de Agencia, no ha sido evidenciado en este estudio. Finalmente, el rol estratégico estaría demarcado por los hallazgos, como una tarea independiente de los roles de control y servicio tal como es señalado por Zahra & Pearce (1989) y Pugliese *et al.* (2009).

Palabras clave: Juntas de directores, Cohesividad, Uso de conocimiento y habilidades, Control, Servicio, Estrategia y Efectividad de la Junta.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE TABLAS	xiii
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.2 Problema de la investigación	4
1.3 Preguntas de la investigación	5
1.4 Propósito de la investigación	6
1.5 Estructura de la tesis.....	7
2 REVISIÓN DE LITERATURA	9
2.1 Introducción	9
2.2 Definiciones y breve evolución histórica: gobierno corporativo	10
2.3 Teorías orientadas a la junta de directores	19
2.3.1 Teoría de Agencia.	19
2.3.2 Teoría de <i>Stewardship</i>	21
2.3.3 Teoría de <i>Stakeholders</i>	23
2.3.4 Teoría de Dependencia de Recursos	24
2.4 Juntas de directores	26
2.4.1 Junta de directores como mecanismo de control interno.	27
2.4.2 Significado de la efectividad.	32
2.4.3 Efectividad y estructura de la junta de directores.	33
2.4.4 Efectividad y dinámica de la junta de directores.....	34
2.4.5 Roles y Factores predictores de la efectividad.	42
3 MODELO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1 Introducción	50
3.2 Aspectos conceptuales y relacionales de los antecedentes de efectividad de la junta de directores	52

3.2.1	La efectividad.....	52
3.2.2	La cohesividad.....	53
3.2.3	Uso de conocimiento y habilidades.....	56
3.2.4	El rol de control.....	58
3.2.5	El rol de servicio.....	60
3.2.6	El rol de estrategia.....	61
4	METODOLOGÍA.....	65
4.1	Estudio cuantitativo.....	65
4.2	Variables de Investigación.....	67
4.3	Instrumento de medición.....	67
4.3.1	Medición y escalas.....	71
4.4	Prueba piloto.....	72
4.5	Muestra.....	80
4.5.1	Unidad de análisis.....	82
4.5.2	Aplicación de la encuesta.....	83
4.6	Abordaje analítico para el proceso de los datos.....	85
4.7	Evaluación del Modelo de Medida (constructos y sus ítems).....	87
4.7.1	Fiabilidad de Consistencia Interna.....	87
4.7.2	Fiabilidad del Indicador.....	90
4.7.3	Validez Discriminante.....	93
4.7.4	Validez Convergente.....	96
4.8	Proceso del análisis de mediación.....	98
5	RESULTADOS.....	102
5.1	Introducción.....	102
5.2	Evaluación de la Colinealidad.....	102
5.2.1	Resultados de Colinealidad. Conjunto Total (junta de directores de empresas privadas y públicas).....	103
5.2.2	Resultados de Colinealidad: juntas privadas.....	104
5.2.3	Resultados de Colinealidad: juntas públicas.....	104
5.3	Evaluación del modelo estructural.....	105

5.3.1	Resultados de las Relaciones para el Conjunto Total.	106
5.3.2	Resultados de las Relaciones de las juntas de las empresas privadas.	110
5.3.3	Resultado de las Relaciones de las juntas de las empresas públicas.....	114
5.4	Resultados del Análisis de Mediación	118
5.4.1	Mediación Conjunto Total: juntas de directorios privados y públicos.....	118
5.4.2	Mediación juntas de empresas privadas.	122
5.4.3	Mediación de juntas de empresas públicas.	125
6	DISCUSION.	129
6.1	Evaluación del Modelo Estructural propuesto	129
6.2	Discusión de los resultados del Conjunto Total (juntas privadas y públicas).....	129
6.2.1	Discusión del impacto del uso de conocimiento y habilidades en la efectividad mediado por el rol de estrategia: Conjunto Total (juntas privadas y públicas).	130
6.2.2	Discusión de la relación de conocimiento con el rol de servicio para el Conjunto Total (juntas públicas y privadas).	133
6.3	Discusión de resultados de juntas de directores de empresas privadas.....	134
6.3.1	Discusión del impacto del uso de conocimiento y habilidades mediado por el rol de servicio y estrategia en la efectividad de la juntas de directores en las empresas privadas. 134	
6.4	Discusión juntas de directores de empresas públicas.....	138
6.4.1	Discusión de la relación de la cohesividad con el rol de servicio de la junta de directores de las empresas públicas.	138
6.5	Discusión Comparativa de las juntas privadas y públicas	140
6.5.1	Análisis Comparativo de la relación conocimiento-servicio-efectividad	140
6.5.2	Análisis comparativo de la relación conocimiento-estrategia-efectividad.....	141
6.5.3	Análisis comparativo de la incidencia de la cohesividad en el rol de servicio. ..	142
6.6	Ausencia del impacto de la cohesividad y control en la efectividad de la junta.....	143
7	CONCLUSIONES	145
7.1	Conclusiones	145
7.2	Aportes de la Investigación.....	148
7.3	Limitaciones.....	151
7.4	Futuras investigaciones y recomendaciones.	152
	REFERENCIAS.....	155

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Control del gobierno corporativo y el modelo de balance general de la empresa.	18
Figura 2.2: Funciones de la junta directiva.	28
Figura 2.3: Modelos de control interno y externo.	31
Figura 2.4: Enfoques de la literatura sobre antecedentes de la efectividad de la junta.	33
Figura 2.5: Criterios de soporte de la efectividad del directorio.	36
Figura 3.1: Modelo Conceptual Propuesto.	51
Figura 4.1: Procedimiento para el análisis de mediación en el PLS-SEM.	100
Figura 5.1: Modelo estructural: Conjunto Total juntas públicas y privadas.	109
Figura 5.2: Modelo estructural juntas de empresas privadas.	113
Figura 5.3: Modelo estructural juntas de empresas públicas.	117
Figura 5.4: Efecto directo de Conjunto Total juntas privadas y públicas.	119
Figura 5.5: Efectos directos e indirectos: Conjunto Total de juntas privadas y públicas.	120
Figura 5.6: Efecto directo de juntas de empresas privadas.	122
Figura 5.7: Efectos directos e indirectos juntas de empresas privadas.	123
Figura 5.8: Efecto directo de juntas de empresas públicas.	126
Figura 5.9: Efectos directos e indirectos, juntas de empresas públicas.	126

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1: Resumen de gobierno corporativo.	16
Tabla 2.2: Comparación entre la Teoría de Agencia y la Teoría de Stewardship.	22
Tabla 4.1: Clasificación de las variables del estudio cuantitativo.	70
Tabla 4.2: Número de empresas encuestadas según tipo de propiedad.	73
Tabla 4.3: Ítems del constructo cohesividad.	74
Tabla 4.4: Análisis de fiabilidad constructo cohesividad	75
Tabla 4.5: Ítems del constructo conocimiento	76
Tabla 4.6: Análisis de fiabilidad constructo conocimiento	76
Tabla 4.7: Ítems del constructo control	76
Tabla 4.8: Análisis de fiabilidad constructo control	77
Tabla 4.9: Ítems del constructo servicio	77
Tabla 4.10: Análisis de fiabilidad constructo servicio	78
Tabla 4.11: Ítems del constructo estrategia	78
Tabla 4.12: Análisis de fiabilidad constructo estrategia	79
Tabla 4.13: Ítems del constructo efectividad	79
Tabla 4.14: Análisis de fiabilidad constructo efectividad	80
Tabla 4.15: Fiabilidad de Consistencia Interna Conjunto Total.	89
Tabla 4.16: Fiabilidad de Consistencia Interna juntas privadas.	89
Tabla 4.17: Fiabilidad de Consistencia Interna juntas públicas.	90
Tabla 4.18: Fiabilidad del Indicador Conjunto Total.	91
Tabla 4.19: Fiabilidad del Indicador juntas privadas.	92
Tabla 4.20: Fiabilidad del Indicador juntas públicas.	93
Tabla 4.21: Validez de Discriminante Conjunto Total.	94
Tabla 4.22: Validez Discriminante juntas privadas.	95
Tabla 4.23: Validez Discriminante juntas públicas.	95
Tabla 4.24: Validez Convergente Conjunto Total.	96
Tabla 4.25: Validez Convergente juntas privadas.	97
Tabla 4.26: Validez Convergente juntas públicas.	97
Tabla 5.1: Evaluación de Colinealidad Conjunto Total.	103

Tabla 5.2: Evaluación de Colinealidad juntas privadas.	104
Tabla 5.3: Evaluación de Colinealidad juntas públicas.	104
Tabla 5.4: Conjunto Total Significancia: p- value y coeficientes path.	108
Tabla 5.5 Hipótesis que se verifican en Conjunto Total.	110
Tabla 5.6: Juntas de empresas privadas. Significancia: p-value y coeficientes path.	112
Tabla 5.7: Hipótesis que se verifican en juntas privadas.	114
Tabla 5.8: Juntas de empresas públicas. Significancia: p-value y coeficientes path.	115
Tabla 5.9: Hipótesis que se verifican en las juntas públicas.	118
Tabla 5.10: Hipótesis mediadoras que se verifican en el Conjunto Total.	122
Tabla 5.11: Hipótesis mediadoras que se verifican en juntas privadas.	125
Tabla 5.12: Hipótesis mediadoras que se verifican en juntas públicas.	127

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del problema

La efectividad de la junta de directores, tema central de este trabajo, es uno de los problemas críticos de investigación y análisis debido a su rol principal como mecanismo de control del gobierno corporativo de las entidades. La responsabilidad (*accountability*) de la junta de directores ha quedado evidenciada, una vez más, en el “Affaire Toshiba” de junio de 2015, donde la junta de directores pidió disculpas públicas a los accionistas por el ocultamiento sistemático a través de varios períodos contables de una pérdida de, aproximadamente, 1200 millones de dólares de su patrimonio mediante el uso de prácticas contables inapropiadas, descubiertas por una “comisión independiente” de control externo de la entidad (América Economía, 2015; Japan Times, 2015; Reuters, 2015).

Igualmente, las crisis financieras mundiales de la década pasada, que se inician en el año 2002 con los problemas de las empresas Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat (entre otras), y que continuó con la crisis de las hipotecas subprime en el año 2008, despertó el interés en el tema del rol de las juntas de directores como mecanismo de control del gobierno corporativo de las entidades. Los efectos de la crisis financiera mundial persisten hasta la actualidad (OIT, 2015); y los Gobiernos, el mundo empresarial y la comunidad académica han analizado la problemática buscando sus causas, estableciendo sus efectos y cuantificando las consecuencias financieras, empresariales y sociales. Erkens, Mingy & Matos (2009) y Shapiro (2009) remarcan estas observaciones como causas de las crisis financieras, y que la problemática referida a la

“falta de control” de las juntas de directores fue uno de los factores que desencadenaron estas crisis económicas mundiales de 2002 y de 2008 (Becht, Bolton & Röel, 2005; Erkens *et al.*, 2009; Kirkpatrick, 2009). Asimismo, se estableció la responsabilidad que correspondió a los Gobiernos centrales que, a través de sus entidades encargadas de la supervisión y regulación de las prácticas de las empresas, no pudieron prever las consecuencias de las “decisiones y actos inapropiados” de las entidades que generaron la debacle económica de este período (Hopt & Leyens, 2004; OECD 1999, 2004, 2014; Sarbanes-Oxley Act, 2002). Así como el Gobierno de los Estados Unidos inició un proceso legal contra Goldman & Sachs, países como Alemania y otros de Europa iniciaron procesos similares por los manejos inapropiados del gobierno corporativo en esta crisis financiera mundial (El Comercio, 2010).

Señalada la responsabilidad a la junta de directores sobre las crisis precedentes, y habiendo sido referido el término gobierno corporativo también vinculado a estas crisis, es necesario definir estos términos. Una manera de abordarlo es a través de su evolución histórica y otra es a través de su interpretación legal, normativa y de sus responsabilidades. El término gobierno corporativo (el todo) es más amplio que el término junta de directores (la parte). En el siguiente párrafo empezaremos entendiendo el macro concepto de gobierno corporativo, debido a la necesidad de hacer uso de sus teorías para la apropiada interpretación de los contenidos que permitan elegir aquellas que expliquen específicamente los fundamentos de las juntas de directores, principalmente desde su efectividad y sus roles a desempeñar.

En esta línea definitoria, la junta de directores constituye el ápice del mecanismo de control de las firmas (Aghion, Bolton & Tirole, 2004; Gillan, 2006; Grossman & Hart, 1980; Jensen, 1993; Shleifer & Vishny, 1997, 1986). El gobierno corporativo constituye el grupo de poder y control de la organización, y está comprendido por los accionistas, las partes interesadas, la junta de directores y la Gerencia como parte ejecutora de las actividades operativas y estratégicas de la empresa, constituida por el Gerente General (Director General), las Gerencias Funcionales, los ejecutivos y el personal operativo (Becht, Bolton & Röell, 2005; Huse, 2007; Jensen, 2002).

Definida la junta de directores (la parte) desde la demarcación con el término gobierno corporativo (el conjunto), se establece que la junta de directores está conformada por los directores, quienes en representación de los accionistas y de las partes interesadas, tienen la responsabilidad (*accountability*) de controlar y ejercer las funciones estatutarias y legales sobre la Gerencia y la Firma, constituyen el nivel de la más alta autoridad (Kiel & Nicholson, 2005; Petrovic, 2008). Como argumenta Petrovic (2008) citando a Bird, Buchanan y Rogers (2004:132): “La trayectoria y carácter de las compañías en los próximos años estarán profundamente determinados, por la medida de cuán bien las juntas puedan mejorar su propia efectividad y recuperar su iniciativa”. Igualmente cita Petrovic: “[...] cualquier discusión sobre la efectividad de la junta de directores requiere un entendimiento claro sobre los roles de la junta”. En la misma línea, Betch *et al.* (2005:71) explica sobre la efectividad de la junta: “[...] los escándalos corporativos han desencadenado un furioso debate sobre el rol de la junta de directores y su efectividad en el monitoreo de la Gerencia”.

Las motivaciones en el ambiente académico, por la trascendencia de la temática de la junta de directores, orientan las investigaciones que permiten explicar los diferentes tópicos acerca de la junta de directores como mecanismo central de control del gobierno corporativo, no solamente para contribuir al estado del conocimiento y determinar sus fundamentos teóricos, sino, además, para buscar las bases cognitivas soportadas en evidencias empíricas (Huse, 2005; Petrovic, 2008; Roberts, McNulty & Stiles, 2005), que orienten a los Gobiernos, a los agentes económicos, a las empresas y en general a la sociedad en la búsqueda del desarrollo político, social y económico sobre la base de la creación de valor sostenible (Becht, Bolton & Röel, 2005; OECD, 2014), entre otros objetivos que tiene la investigación científica social.

Finalmente, Lawal (2012) expresa: “[...] basados en más de dos décadas de investigación en gobierno corporativo, los hallazgos documentados muestran una asimetría extremadamente sesgada a estudios realizados en EE.UU, Reino Unido, Europa y otras economías desarrolladas [...] hay una urgente necesidad de estudios para economías emergentes y en desarrollo”, citando a Huse (2007), Jackling & Johnl (2009).

1.2 Problema de la investigación

Se ha identificado, en los antecedentes del problema, un primer vacío correspondiente a los roles que desempeñan la junta de directores, y que los autores Becht, Bolton & Röel, (2005:36) señalan y determinan como tema para “futuras investigaciones”.

Un segundo vacío corresponde a la necesidad de establecer la explicación multiteórica, que soporte la solución a esta problemática desde las teorías relacionadas al gobierno corporativo, en el aspecto concerniente a la junta de directores.

Finalmente, entendemos como problemática a resolver la necesidad de situarnos en las economías emergentes —como en el caso del Perú— para establecer el conocimiento probado, mediante evidencia empírica, sobre los roles que impactan en la efectividad de la junta de directores desde el análisis comparativo de la junta de directores para las empresas públicas y privadas, que rompa la asimetría de información de estudios centrados en economías desarrolladas.

1.3 Preguntas de la investigación

La amplia cuestión referida a los roles de la junta de directores y su influencia sobre la efectividad de la junta ha sido planteada en la revisión de literatura que Petrovic (2008:1373) ha expresado con la finalidad de definir conceptos sobre la efectividad, proponiendo la siguiente pregunta citando a Conger & Lawler (2002, 2001), Nicholson & Kiel (2004), De la Rosa (2006) y Schmidt & Brauer (2006): ¿qué se entiende por una junta efectiva y qué comportamientos hacen efectiva a una junta como mecanismo grupal de Gobierno? Esta pregunta induce a investigar sobre esta brecha en el estado del conocimiento e interés acerca de la efectividad de la junta de directores, y este trabajo de investigación espera contribuir a responderla desde la evidencia instrumentalizada y medida en la praxis.

Basados en las aproximaciones referidas anteriormente, se proponen dos preguntas de investigación:

1. ¿Qué hace efectiva a una junta de directores?
2. ¿Los antecedentes que impactan en la efectividad de la junta son similares para las juntas privadas y públicas en una economía emergente (caso Perú)?

1.4 Propósito de la investigación

En esta línea de investigación sobre la junta de directores, este trabajo busca:

- Aportar al estado del conocimiento en el tema relacionado a los antecedentes que impactan en la efectividad de la junta de directores, mediante un análisis comparativo por tipo de empresa pública y privada para el Perú, como país con economía emergente, y que contribuirá a llenar los vacíos (*gaps*), que se han determinado en la parte introductoria de este trabajo sobre las juntas de directores y gobierno corporativo.
- Siendo el objetivo de esta investigación crear conocimiento científico, y entendiendo que las teorías y las observaciones son dos de los pilares de la ciencia (Bhattacharjee, 2012:3), se debe analizar las teorías existentes que soporten la junta de directores y las relaciones de los antecedentes que impactan en la efectividad de esta junta. La investigación deductiva elegida estará basada en testear conceptos y patrones desde la interpretación de los contenidos de la teoría para evidenciarlos mediante prueba empírica obtenida desde la realidad de las juntas de directores de las empresas privadas y públicas del Perú.

- Ampliar el conocimiento existente con nuevas evidencias (Bhattacharjee, 2012:3) que corroboren las teorías elegidas. La nueva data empírica deberá proponer un nuevo aporte para el conocimiento de las juntas de directorio, partiendo de la vinculación de los antecedentes y en el impacto de estos en la efectividad de las juntas para una economía de mercado emergente (caso Perú).
- Establecer un análisis para comparar el contexto peruano con evidencias empíricas encontradas en otros contextos.

1.5 Estructura de la tesis

En función a lo desarrollado anteriormente, el presente informe de investigación doctoral se ha organizado de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se presenta la introducción al proceso general de la investigación, la motivación para el estudio, los propósitos que se plantean y las preguntas de investigación.

En el capítulo 2 se desarrolla la revisión de la literatura sobre gobierno corporativo orientado a la junta de directores, donde se incluye una síntesis de la evolución histórica del concepto gobierno corporativo y los sustentos teóricos para la orientación de la junta de directores. Se determinarán los constructos que definan los antecedentes de la efectividad de la junta una vez aclarados estos constructos. Entonces, se procederá a establecer una discusión crítica que, a través del desarrollo y la evolución del

conocimiento para encontrar los vacíos y las áreas grises dentro de la literatura, permitan identificar y delinear el problema de investigación sobre una base de evidencias soportada por argumentos coherentes.

En el capítulo 3 se sustenta el modelo conceptual propuesto, estableciendo las relaciones entre los constructos basados en los aspectos conceptuales hallados en la revisión de literatura, así como también se formularán las hipótesis del modelo propuesto.

El capítulo 4 se dedica a la explicación de la metodología de investigación utilizada, para establecer y operacionalizar los constructos en variables, diseñar las unidades de medida, elegir el sistema de procesamiento de datos, determinar el tamaño de la muestra, el instrumento y el procedimiento de recolección de datos.

El capítulo 5 explicará el análisis de resultados, tanto del modelo general como de las comparaciones entre la empresa privada y la empresa pública, en función a la propuesta del modelo y las preguntas de investigación. Se podrá apreciar si las hipótesis propuestas se verifican o no.

Finalmente, en los capítulos 6 y 7 se presentan las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Introducción

La junta de directores es una parte integrante del gobierno corporativo; los otros integrantes son los accionistas, las partes interesadas y la Gerencia. En consecuencia, es necesario analizar, evaluar y sintetizar el conocimiento existente de las juntas de directores. Esta revisión parte desde el término general y global de gobierno corporativo para proseguir, específicamente, en la revisión de literatura de los temas concernientes a los antecedentes que impactan en la efectividad de la junta.

En referencia a la revisión de literatura en el tema de la “organización y expresión de las ideas”, Hart (2003:141) señala, citando a Wittgenstein (1953), que existen dos problemas de información referidos a la revisión de literatura: en primer lugar, el problema de la ignorancia, ya que “hay cosas que existen, de las cuales nosotros no sabemos lo suficiente y entonces requerimos más información”; y, en segundo lugar, el problema de la confusión, donde “tenemos la información, pero no entendemos lo que se nos está explicando”. Queda visible, entonces, que debe buscarse la claridad de conceptos provenientes de esta información, en vez de adquirir más información.

En este proceso, el de analizar la literatura desde la aclaración y definición de los conceptos y desde los antecedentes de la problemática, se hace necesaria la revisión de la literatura de gobierno corporativo por dos razones: primero, por la necesidad de buscar la delimitación conceptual entre gobierno corporativo y junta de directores; y segundo, para extraer e interpretar los contenidos referentes a las teorías que expliquen los antecedentes que hacen efectiva la junta de directores.

2.2 Definiciones y breve evolución histórica: gobierno corporativo

La expresión de “gobierno corporativo” aparece en 1960 y fue utilizada por primera vez por Richard Eells en referencia a la estructura y funcionamiento del sistema de Gobierno de las corporaciones: *Corporate Governance, the structure and functioning of the corporate polity* (Eells, 1960).

Una síntesis evolutiva refiere que, a fines del siglo XVIII y hasta las primeras décadas del siglo XX, el concepto de “gobierno corporativo” no tenía existencia. Como referencia histórica, Adam Smith (1776), en una concepción explicativa de lo que podría entenderse como gobierno corporativo (sin utilizar este término), define el objetivo de la empresa como el retorno financiero de las inversiones y de las disposiciones para el aseguramiento de las ganancias de estos accionistas. A inicios del siglo pasado, Edward S. Mead (1928), en su texto de finanzas corporativas (Wharton), utiliza el término *representative government* (Gobierno representativo) para distinguir el Gobierno de las corporaciones, de la Gerencia/Administración (*management*) de estas corporaciones. Asimismo, se establece la representatividad que en nombre de los accionistas, exclusivamente, deben tener las juntas de directores (Berle, 1931). Queda definida la razón de ser de la junta de directores: la de actuar en representación exclusiva de los accionistas. Este término aparece ya en 1931, incluso antes de que se acuñe el término de gobierno corporativo en 1960.

Habría de ser Dodd (1932) quien expresará que también la sociedad debe estar representada en el Poder Corporativo en salvaguarda de los intereses de los empleados, los consumidores y los otros participantes. En esta temprana evolución ya se perfila la base que soporta la Teoría de *Stakeholders*, la cual sugiere incorporar a todos los

participantes en la junta de directores, en conjunción con la de los accionistas para el control sobre la Gerencia.

El concepto de gobierno corporativo es también definido para la conducción general de la empresa, y se genera la acepción que lo relaciona con el concepto de la Teoría de la Firma (Coase, 1937), la cual se refiere a una serie de criterios que deben ser tomados en cuenta para el buen ejercicio de la Gerencia. La Teoría de la Firma de Coase comprende los costos de coordinación de organizar las actividades dentro de la Firma y los costos de transacción de pasar por el mercado. Entre estos criterios tenemos el de la eficiencia, el cual se materializa a través de las relaciones y nexos que se establecen entre los propietarios, la Gerencia y la sociedad misma (Benavides, 2010 b). Las relaciones vinculantes entre los participantes de la Firma se relacionan a través de contratos, es decir, vínculos formales de carácter legal (Coase, 1937; Alchian & H. Demsetz, 1972). La Firma es considerada como un conjunto de activos, es decir, inversiones sobre las que existe una propiedad compartida (Grossman, 1986). La Firma es un conjunto de inversiones en particular, así como las relaciones entre las personas y los activos que se manejan de manera especializada, sobre los que debe ejercerse autoridad y control por parte de las partes interesadas (Rajan & Zingales, 1998). Se denota, desde la teoría de Coase y desde las explicaciones de los autores citados, el fundamento de los costos de agencia, transacción, además de establecerse el rol de control sobre la Gerencia.

Una evolución posterior de la Teoría de la Firma es el desarrollo de Jensen & Meckling (1976) a través de su obra *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, donde proponen los fundamentos de la Teoría de Agencia sobre una base económica. Esta base teórica brinda un soporte sustantivo a la

investigación moderna sobre gobierno corporativo. El fundamento de esta teoría indica que las corporaciones están administradas por los gerentes (agentes) en representación de los propietarios (principales), y que los gerentes tienden a satisfacer sus propios intereses utilitarios en vez de satisfacer las utilidades de los participantes de la propiedad. Esta divergencia de intereses se deberá resolver mediante los acuerdos contractuales entre el principal y el agente, donde la junta de directores actúa como mecanismo de información y control del comportamiento Gerencial (Eisenhardt, 1989:60). Esta teoría es de sólida aplicación en las relaciones de esfuerzos cooperativos de los propietarios y de la Gerencia “Owner/CEO” dentro de una propuesta de investigación positivista; sin embargo, ha sido criticada por no tener una amplitud para investigaciones más allá de las genéricas en la relación Principal-Agente, tal como cita Eisenhardt (1989:57) a Hirsch & Friedman (1986) y Perrow (1986).

En la línea de relaciones contractuales, Shleifer & Vishny (1997) determinan que la esencia del gobierno corporativo debe ser la protección, mediante mecanismos legales, del retorno de los fondos otorgados por los financistas y los propietarios. Esta protección debe ser ejercida mediante el control que los dueños y/o proveedores de recursos financieros deben ejercer sobre la Administración.

De la misma forma, Blair (1995) y Hallock & Murphy (1999) proponen que los Gobiernos Corporativos estén relacionados con los medios para asegurar los retornos de los fondos que proporcionan los accionistas y los inversionistas en una empresa.

El informe británico de Cadbury (1992) significó un hito, al determinar la esencia de un sistema de buenas prácticas corporativas sobre una base financiera. Este informe

define en su página 14 (ítem 2.5) que: “[...] el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas. Las juntas de directores son responsables del Gobierno de sus compañías. El rol de los accionistas es nombrar a los directores y a los auditores a satisfacción de una apropiada estructura de Gobierno. Las responsabilidades de la junta incluyen establecer los objetivos estratégicos, ejerciendo el liderazgo para ponerlos en práctica, supervisar la Gerencia de la empresa y reportar a los accionistas sobre el servicio realizado. Las acciones de la junta están sujetas a la participación de las leyes, regulaciones y a la conjunción de las partes interesadas”. La responsabilidad (*accountability*) de la junta de directores, es rendir cuenta mediante reportes a los accionistas. La efectividad en el control sobre la Gerencia y el rol de los auditores son compromisos que servirán de ejes normativos de los códigos de las buenas prácticas de gobierno corporativo; dichas prácticas empezaron a ser adoptadas a partir de este informe a nivel global, constituyéndose el Reporte y Recomendaciones de Cadbury del año 1992 en el *benchmark* para estos códigos de buenas prácticas (Becht, Bolton & Roel, 2005:36).

El gobierno corporativo puede ser también definido desde los marcos regulatorios que determinan el poder legal y el control que implica su ejercicio, según plantean Ganga y Vera (2008). Esta determinación se integra con los aportes que sostienen que los Gobiernos Corporativos están referidos a las reglas y normativas que orientan el comportamiento de los accionistas, de la junta de directores así como el de la Gerencia (ejecutivos, administradores, funcionarios operativos) (Gasco, Segurado, & Quintana, 2005; Gedajlovic & Shapiro, 1998; Parisi, Godoy & Parisi, 2000). En esta definición se establece la existencia de regulaciones de carácter legal y normas que determinan las prácticas del gobierno corporativo. Desde esta normatividad, se

desprenden las facultades de los accionistas para elegir el nombramiento de los directores, tanto para las empresas privadas como para las empresas públicas (acciones de las empresas en poder del Estado). Para el caso particular de esta investigación, referida al contexto peruano como economía emergente, esta definición normativa determina las facultades legales que soportan la elección de los miembros integrantes de la junta de directores de las empresas públicas de Derecho privado, cuya titularidad de las acciones están en poder del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad empresarial del Estado (FONAFE). En el Anexo 1 se explica que esta entidad, además de tener la titularidad y la propiedad de las acciones, ejerce la elección de los integrantes de las juntas de directores, y se encarga de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.

Una definición de Gobierno bajo una visión sistémica multidimensional, desde la evolución de la historia tecnológica e industrial, es la expresada por Tunzelmann (2003), que adopta el término Gobierno desde la “organización de la acción colectiva”, definido por Prakash & Hart (1999), que explica el Gobierno bajo los términos de estructura, control y procesos. La estructura es referida a la forma como se toman las decisiones, el control se refiere al poder de tomar esas decisiones; y los procesos, a la implementación de la estructura y control. Esta definición se refiere al alineamiento sistémico del modo y la forma de Gobierno (*what*); de los agentes intervinientes: capital / mano de obra (*who*); y de los procesos (*how*) laborales, de capital y de información (Tunzelmann, 2003). Esta definición amplia, genérica y sistémica de “gobierno corporativo” nos remite al concepto de control desde la estructura organizativa, y permite establecer la interrogante genérica de: ¿quién desempeña el más alto nivel de control dentro de la

estructura y la organización colectiva? Podría responderse que evolutiva, histórica y legalmente le corresponde a la junta de directores.

Una definición de gobierno corporativo, relacionada con los accionistas y las partes interesadas, es la concerniente a los medios mediante los cuales se debe lograr la Eficiencia de la gestión por la Gerencia (Blair, 1995; Salas Fumás, (2001a); Ustáriz, 2004). Esta conceptualización relaciona al control con el ejercicio del poder, determinando la intención de lograr eficientemente los objetivos de los inversionistas y participantes en la organización. Asimismo, otra acepción referida al ejercicio de la dirección y el control es la realizada por Bengoechea (1996) y Canals (2004), que asocia a las diferentes pautas que regulan los derechos de los accionistas, así como las respectivas responsabilidades que atañen a la Gerencia. Estas definiciones de gobierno corporativo determinan la razón de ser de las juntas de directores, en referencia principalmente al rol de control que deben de ejecutar sobre la Gerencia y consecuentemente sobre toda la organización.

Una definición con un enfoque integrador en el largo plazo —es decir, estratégico— sugiere que el gobierno corporativo guarde referencia con el conjunto de relaciones que se establecen entre la administración de la empresa, el directorio y todos los diferentes agentes económicos que mantengan algún tipo de interés sobre la empresa. De esta manera, el gobierno corporativo incluye las estructuras y mecanismos con los que se puede lograr conseguir los objetivos estratégicos empresariales, abarcando asimismo los medios para lograrlo y el respectivo control del desenvolvimiento de dichas acciones (Maroto & Melle, 2001; Galve, 2002; Díaz, 2003; Eiteman, Stonehill & Moffet, 2007). Esta acepción define y explica el concepto estratégico del gobierno corporativo —que

se encuentra soportado por la *Teoría de Stakeholders*—, que propugna el rol estratégico que debe desempeñar la junta de directores al representar no solo a los accionistas, sino también a las partes interesadas. De la misma manera, Zingales (1997) plantea al gobierno corporativo como una serie de restricciones que enmarcan la relación y sus efectos *ex post*, en cuanto a las acciones derivadas de los actores, refiriéndose no solo a los que involucran a la organización, sino a todas las partes interesadas (*stakeholders*) que intervienen en la Firma y que participan de los ingresos o rentas que genera la empresa. Igualmente Kester (1996) aborda al gobierno corporativo en atención al conjunto de procesos, protecciones y resoluciones orientadas a resolver las diferentes actividades de los demás participantes (*stakeholders*). Del mismo modo lo asume el trabajo de Demb & Neubauer (1992), en cuanto a la relación y procesos que implican a la empresa y los derechos de los que se hacen responsables para estos participantes. Estos conceptos abogan la definición del gobierno corporativo como una relación de contratos incompletos que deben resolverse principalmente a través de la junta de directores.

A continuación presentamos en la Tabla 2.1 un cuadro-resumen con las definiciones de gobierno corporativo según año y autor:

Tabla 2.1: Resumen de gobierno corporativo.

Autores	Enfoque
Smith (1776)	Financiero. Retorno de la inversión.
Berle & Means (1932)	Estructura de propiedad difusa sobre control efectivo.
Coase (1937)	Bases de origen contractual. Las Firms son nexos.
Eells (1960)	Utilizó la expresión por primera vez para referirse a las estructuras y funcionamiento de las políticas de las corporaciones.
Alchian & Demset (1972)	Definen las Firms de manera similar a la que Coase define contrato.
Jensen & Mekling (1975)	Problema de agencia. Gerente (Agente), Propietario (Principal).
Grossman & Hart (1986)	La Firma es una colección de activos cuya propiedad es conjunta.
Schleifer & Vishny (1986); Blair (1995); Hallock & Murphy (1999); Murphy (1999)	Los Gobiernos Corporativos están relacionados con los medios para asegurar los retornos de los fondos de los accionistas o inversionistas de la empresa.

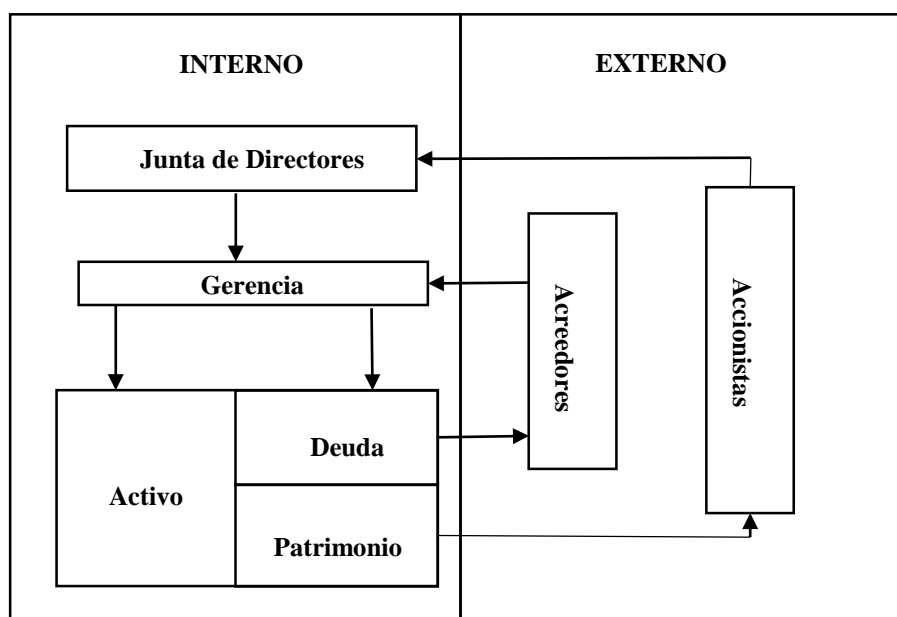
Cadbury (1992)	Informe Cadbury: “Organizaciones gremiales para mejorar la inversión códigos de buen Gobierno”.
Demb & Neubauer (1992)	Su enfoque está orientado a la relación y procesos que implican a la empresa y los derechos de los que se hacen responsables para estos participantes.
Blair (1995); Salas (2002.a); Ustáriz (2004)	Refiere el gobierno corporativo con los sistemas de control de los accionistas y las partes interesadas. Estos están focalizados en el logro de la eficiencia en la gestión por parte de la administración.
Bengoechea (1996); Canals (2004)	Referido al ejercicio de la dirección y el control. Asociada a las diferentes pautas que regulan los derechos de los accionistas y de las responsabilidades que atañen a la administración.
Kester (1996)	El GC es un conjunto de incentivos, salvaguardas y procesos de resolución de disputas utilizados para ordenar las actividades de los varios <i>stakeholders</i> corporativos. En sentido parecido piensan Demb y Neubauer.
Rajav & Zingales (1997)	La Firma es un nexo de inversiones específicas. Una combinación de personas y activos mutuamente especializados. Jensen (2001) cuestiona esta definición ya que no considera en interés de quien debe dirigirse la Firma. Zingales define el GC como el conjunto complejo de restricciones que moldean la negociación <i>ex post</i> sobre las cuasirentas generadas por una Firma.
Shleifer & Vishny (1997)	El GC trata con las maneras por las cuales los proveedores de financiamiento a las corporaciones se aseguran a sí mismos la obtención de un retorno sobre su inversión. Su referencia a la Firma está relacionada con los derechos de propiedad de Grossman y Hart.
Gedajlovic & Shapiro (1998); Gasco, Segurado & Quintana (2005)	Los Gobiernos Corporativos están referidos a las reglas y normativas que orientan el comportamiento de los inversionistas, ejecutivos, directores y administradores. Este enfoque define todo aquello relacionado a las obligaciones y responsabilidades existentes entre los referidos y los accionistas minoritarios.
Rajav & Zingales (1998)	Su enfoque presta atención al rol que cumplen los directivos dentro de las relaciones, las estructuras de propiedad, las características de los órganos de supervisión y el manejo de conflictos, así como la repartición de las funciones de control y decisión dentro de la administración.
Maroto & Melle (2001); Galve (2002); Salas Fumás (2002b); Díaz (2003); Eiteman, Stonehill & Moffet (2007)	Enfoque integrador. El gobierno corporativo guarda referencia con el conjunto de relaciones que se establecen entre la administración de la empresa, el directorio y todos los agentes económicos que mantienen algún tipo de interés con la empresa, e incluye las estructuras y mecanismos con los cuales se puede lograr conseguir los objetivos estratégicos empresariales. Abarca los medios para lograrlo y el control del desenvolvimiento de dichas acciones.
Azofra & Santamaría (2002)	Centra su interés en el efecto directo que causa en la rentabilidad y valor de la empresa el ordenamiento, la supervisión y el control de la dirección.
Tunzelmann (2003)	Aborda el gobierno corporativo desde la perspectiva de la organización colectiva y los procesos de decisión.
Becht, Bolton & Röell (2005)	Realiza una analogía entre el Gobierno de las ciudades, naciones o Estados y el Gobierno de las Corporaciones.
Ganga & Vera (2008)	Enfoca al gobierno corporativo dentro de un conglomerado de instituciones y marcos regulatorios que se refieren al poder y el control que implica su ejercicio. Enfoque referido a la relación entre los propietarios o acreedores y la dirección.
Benavides (2010 b)	Amplía el concepto de gobierno corporativo a la conducción general de la empresa y lo vincula con el concepto de la Firma, y establece una serie de criterios a tomar en cuenta para el buen ejercicio de la administración.

Fuente: Tomado de Ramos (2010a).

La definición de gobierno corporativo es altamente compleja (Lawal, 2012), ya que depende del grado de visión del mundo que se posea (Gillan, 2006). Gillan define al

gobierno corporativo como el sistema de leyes, reglas y factores que controlan las operaciones de la empresa y, desde esta definición, sostiene que independientemente de la definición particular utilizada, los investigadores frecuentemente visualizan los mecanismos de gobierno corporativo dentro de dos agrupaciones: aquellos mecanismos de Gobierno dentro de la Firma y aquellos externos a la Firma. En la Figura 2.1 se aprecia el modelo que define el gobierno corporativo desde el Balance General de la empresa propuesto por Gillan (2006). Además, en esta Figura se aprecia el control interno ejercido por la junta de directores hacia la Gerencia; y esta hacia el control de activos y pasivos, el control externo ejercido por los acreedores y los accionistas.

Figura 2.1: Control del gobierno corporativo y el modelo de balance general de la empresa.



Fuente: Tomado de Gillian (2006 p: 382).

En esta línea de análisis de los contenidos de esta revisión de literatura de gobierno corporativo, se explica que el rol fundamental de la junta de directores es el control interno de la empresa. ¿Es este un antecedente de la efectividad de la junta de directores?

La respuesta a esta interrogante deberá establecerse en la revisión de la literatura específica sobre la junta de directores.

2.3 Teorías orientadas a la junta de directores

En la investigación de la literatura relevante a las juntas de directores, efectuada por Lawal (2012), este autor compila un amplio nivel de publicaciones y sostiene que los estudios deben enfocarse sobre una base multiteórica. Las numerosas funciones y expectativas de los roles de la junta hacen virtualmente imposible acomodarse a una sola teoría (Kiel & Nicholson, 2007) y se hace necesaria la presencia de nuevas teorías, modelos y nuevos estudios empíricos innovadores para una comprensión real de la importancia de la junta de directores (Eisenhardt, 1989; Jackling & Johnl, 2009; Donaldson & Muth, 1989). Este estudio toma lo referido a las cuatro teorías que Lawal (2012) ha tomado de gobierno corporativo: Teoría de Agencia, de *Stewardship*, de *Stakeholders* y de Dependencia de Recursos. Estas teorías serían las que soportan a la junta de directores en la búsqueda de las explicaciones de los antecedentes y de la efectividad de la junta.

2.3.1 Teoría de Agencia.

La Teoría de Agencia indudablemente ha dominado otras teorías como el acercamiento preferido para el estudio del gobierno corporativo (Johanson, 2008; Aguilera *et al.*, 2008; Zahra & Pearce, 1989; Daily *et al.*, 2003; O'Sullivan, 2000; Davis *et al.*, 1997; Dwivedi & Jain, 2005).

La relación de la Agencia es definida como: “Un contrato donde una o varias personas (el principal) contratan a otra persona (el agente) para realizar algunos servicios en su nombre, que implica la delegación de autoridad de toma de decisiones para el agente (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). De acuerdo al modelo de Agencia, la separación de propiedad y control crea un inherente conflicto de intereses entre los accionistas (principal) y la Gerencia (agente) (Aguilera, 2008). A pesar de que los gerentes están llamados a ser racionales no se puede confiar en que siempre sean leales, pues actuando por los mejores intereses del principal existe la presunción de que ellos tienen intereses propios egoístas (Williamson, 1975; Padilla, 2002). Por lo tanto, los gerentes deben estar controlados para evitar el “riesgo moral” de conducta riesgosa y monitorear a través de mecanismos que chequeen las variaciones de sus comportamientos (Jensen, 1993; Filatotchev *et al.*, 2007). Para dirigir con eficacia el problema de agencia, los teóricos reconocieron el crucial rol de la junta de directores como instrumento de los accionistas para el monitoreo y control del comportamiento oportunista de los gerentes (Stiles, 2001).

La necesidad de una mayor representación externa de los directores no ejecutivos independientes, así como una estructura de liderazgo dual y una junta de tamaño significativo deben evitar y hacer difícil la manipulación del gerente. Esos son algunos de los mecanismos internos recomendados para dirigir el supuesto conflicto de intereses (Dalton *et al.*, 1999; Pearce & Zahra, 1992; Baysinger & Hoskisson, 1990; Petrovic, 2008; Agrawal & Knoeber, 1996; Bhagat & Black, 2001; Hesterly & Coles, 2000; Rechner & Dalton, 1991).

Del contenido de esta teoría se puede concluir que, basados en la interrogante inicial de este estudio referida a la efectividad de la junta de directores podemos establecer, a base de la literatura de la Teoría de Agencia, que el rol de control es el objetivo esencial de la junta de directores. La efectividad de la junta estaría impactada por cuán bien ejecute el rol de control.

2.3.2 Teoría de *Stewardship*.

La Teoría de *Stewardship* tomó una opinión contraria a la de Agencia (Donaldson, 1991; Davis *et al.*, 1997; Donaldson & Muth, 1998). Mientras que la Teoría de Agencia supuso que los gerentes son egoístas, la Teoría de *Stewardship* propugna que los gerentes en verdad pueden ser de confianza y en consecuencia no ser atraídos por el valor extrínseco; sino que, por el contrario, estar intrínsecamente motivados por el deseo del logro, reconocimiento, auto-realización, cumplimiento, poder y afiliación. La teoría recomienda una posición unificada del Gerente (CEO) con el Presidente de la junta de directores para reducir los costos de la agencia y promover la unidad de doctrina de mando. Uno de los caminos más viables para alcanzar alta efectividad y rendimiento, es el grado de condicionamiento de la dependencia del consejo con la participación de directores internos ejecutivos. Por su situación privilegiada en las actividades operacionales, los directores ejecutivos supuestamente tienen la información perfecta sobre el funcionamiento de la Firma, por ende, poseen un conveniente control y monitoreo en comparación con los directores externos, quienes no tienen el conocimiento ni la experiencia requerida para realizar dicha tarea (Donaldson & Muth, 1998; Nicholson & Kiel, 2007; Stiles, 2001; Helmer, 1996). La Teoría de *Stewardship* también acentúa la necesidad de un consejo más pequeño en concordancia con el

argumento de una organización conductista/psicológica, de los pequeños grupos que promueven la cohesividad y vinculación, impulsando un alto rendimiento (Donaldson & Muth, 1998). Se debe denotar que la responsabilidad de la junta frente a la Teoría de *Stewardship* es más que una formulación estratégica de monitoreo y control, y que se compromete por el éxito de la Firma a largo plazo, es decir, por la sostenibilidad en el tiempo (Mallin, 2010; Kefas, 2014).

En la Tabla 2.2 se presenta una relación comparativa de lo expuesto anteriormente, que permite sintetizar los conceptos esenciales de estas dos teorías (Mubwandarikwa, 2013). La Teoría de Agencia preconiza y orienta el rol de control, mientras que la de *Stewardship* preconiza el rol de servicio y estrategia desde la orientación de la junta de directores.

Tabla 2.2: Comparación entre la Teoría de Agencia y la Teoría de *Stewardship*.

	Teoría de Agencia – Principal	Teoría de <i>Stewardship</i>
Propietario	Principal	Principal
Gerentes como	Agentes	Administradores
Enfoque de Gobierno	Económico	Sociológico - Psicológico
Modelo de comportamiento del hombre	Individualista Oportunista Egoísta	Colectivista Pro-organizacional Digno de confianza
Gerentes motivados por	Sus propios objetivos	Objetivos principales
Intereses de los gerentes y del principal	Divergente	Convergente
Estructura que	Monitorea y controla	Facilita y empodera
Actitud del propietario	Aversión al riesgo	Propensión al riesgo
Relación del propietario con el gerente basada en	Control	Servicio - Confianza
Mecanismos Psicológicos		
Motivación	Necesidades de orden inferior Necesidades extrínsecas	Necesidades de orden superior Necesidades intrínsecas
Comparación Social	Otros gerentes	Principal
Identificación	Poco compromiso	Altamente comprometido
Poder	Institucional	Personal
Mecanismos situacionales		
Filosofía de la junta	Orientado al control	Orientado al servicio y la participación estratégica
Cómo lidiar con el incremento de la incertidumbre y el riesgo	Mayores controles Más supervisión	Entrenamiento y empoderamiento a las personas.

		Rediseñando los trabajos para que sean más retadores y motivadores.
Orientación del riesgo	Mecanismos de control	Confianza
Plazo de tiempo	Corto plazo	Largo plazo
Objetivo	Control de costos	Mejora del rendimiento
Diferencias culturales	Individualismo Gran distancia de poder	Colectivismo Pequeña distancia de poder

Fuente: Mubwandarikwa (2013, p 22-23). Adaptación del Autor.

2.3.3 Teoría de *Stakeholders*.

Reconociendo que las Firmas no operan aisladamente, sino dentro de un medio ambiente compuesto de diferentes grupos de interés, aparte de los propietarios directos —la Teoría de *Stakeholders* amplía el espectro de todas las partes interesadas—, se argumenta la necesidad de tomar en consideración los intereses de otros constituyentes como partes interesadas en la toma de decisiones corporativas, dado que ellos probablemente afecten o sean afectados por las elecciones estratégicas de la Firma (Freeman, 1984; Gay, 2002; Broatright, 1994; Turnbull, 2000; Asher *et al.*, 2005). Bajo esta teoría, el propósito de la Firma se desplaza de buscar la maximización de valor de los *stakeholders* a aquello que incluya otras expectativas de los *stakeholders* (Kreitner, 2004). Por lo tanto, mantener una relación corporativa armoniosa con cada grupo es de una importancia estratégica alta para la Firma, y su habilidad de agregar valor así como la entrega de éxito en el lugar de trabajo (Kreitner *et. al.*, 2002). Los intereses de estos *stakeholders* de acuerdo a Donaldson & Preston (1995) están intrínsecamente unidos. Las Firmas, a través de la administración general —es decir, tanto la junta de directores como la Gerencia—, tienen la única responsabilidad de alinear estos diversos intereses grupales, analizando de manera eficaz la naturaleza de los intereses dispares percibidos y la adopción de estrategias corporativas apropiadas que ayuden a equilibrar y balancear las acciones y mejorar el desempeño (Freeman, 1984). Con el fin de obtener la eficacia y el desempeño de la junta, derivada desde la Teoría de *Stakeholders*, se recomienda un

diseño de juntas de directores grandes y diversificadas, que generen y faciliten el alineamiento de los múltiples intereses de las partes interesadas, especialmente a aquellos participantes que crean valor a la Firma (Rajan & Zingales, 1998; Clarkson, 1995; Evan & Freeman, 1993; John & Senbet, 1998).

Desde este resumen explicativo de la Teoría de *Stakeholders* se propone una interpretación teórica sobre la efectividad de la junta basada en el desempeño del rol de estrategia, principalmente y como actividad esencial.

2.3.4 Teoría de Dependencia de Recursos

La Teoría de Dependencia de Recursos, cuya base se fundamenta en los nexos externos de la Firma con el contexto social, orienta a que las empresas tengan estrategias que aseguren su supervivencia y garanticen su autonomía e intereses bajo poder basado en los recursos y la economía de los costos de transacción (Pfeffer, 1972; Pfeffer & Salancik, 1978). Hillman y Dalziel (2003:385, 386) proponen cuatro beneficios básicos que provee la junta de directores: 1) Servicio a través del consejo y asesoría, 2) Legitimación, 3) Red de canales de comunicación e información entre las organizaciones externas y la empresa, y 4) Acceso preferente a los compromisos y ser el soporte de importantes factores externos de la empresa.

La Teoría de Dependencia de Recursos explica la trascendencia estratégica a largo plazo de los otros participantes (*stakeholders*) en la conjunción de intereses de los accionistas inmediatos, garantizando el acceso de las Firmas hacia los recursos del mercado, mediante la afiliación con otras entidades. El rol de los integrantes de la junta

directiva, bajo el modelo de Dependencia de Recursos, es el de ampliación de fronteras (*boundary spanners*) utilizando los directores su red externa individual de contactos, para obtener los tipos de recursos indispensables para las necesidades de la Firma, y para que esta opere competitivamente y tenga un desempeño superior avanzado (Daily *et al.*, 2003; Tricker, 2009; Hillman *et al.*, 2000; Zahra & Pearce, 1989). En línea con lo señalado anteriormente, la Teoría de Dependencia de Recursos asume que una junta ideal debería estar constituida por participantes con una variedad de nexos y contactos externos como expertos en negocios, especialistas en soporte y una comunidad influyente que nos brinde, dentro del alcance de la Firma, acceso a los recursos requeridos (Johnson *et al.*, 1996; Hillman *et al.*, 2000). Williamson (1984) establece que, además de la ganancia al acceso de recursos requeridos, Firmas con una apropiada red de conexiones son también capaces de reducir el costo de transacciones asociadas con la interacción que se produce en el medio ambiente externo. Una hipótesis de Dependencia de Recursos se basa en que los miembros de una junta también podrían ser miembros de otra junta o de otras Firmas complementarias, y así influenciar las decisiones en favor de la Firma a la que están afiliadas. Por ello, la Teoría de Dependencia de Recursos asume que una junta bien diversificada y con una apropiada representación de miembros independientes externos probablemente conduce a la mejora del desempeño corporativo, especialmente ante la volatilidad ambiental cuando el grado de la dependencia de la firma se intensifica (Siciliano, 1996; Johnson *et al.*, 1996; Donaldson & Muth, 1998; Nicholson & Kiel, 2007; Hillman *et al.*, 2000).

Finalmente, basados en la interpretación de los contenidos de la Teoría de Dependencia de Recursos, se podría explicar que una junta de directores es efectiva en la medida en que esta desempeñe el rol de servicio y estrategia.

2.4 Juntas de directores

Existen diferentes modelos y mecanismos de control del gobierno corporativo, y un punto central de debate actual está relacionado con el rol protagónico que dentro de los sistemas de control juega la junta de directores (Becht, Bolton & Roel, 2005). El modelo estructuralmente participante y sustantivamente importante del control (monitoreo) de la Gerencia lo constituye la junta de directores. Asimismo, esta junta constituye no solamente un sistema de control y servicio (asesoría) sobre la Gerencia (administración ejecutiva de la empresa), sino además constituye un estamento de singular Responsabilidad sobre la dirección estratégica (Pugliese, 2009), la creación de valor y la Responsabilidad social y ecológica que permite la sostenibilidad de la empresa.

Es generalmente aceptado —y se tiene una creciente percepción de ello entre los inversionistas y agentes de inversión— que la junta de directores posee la Responsabilidad, no solo legal sino estatutaria, de constituir el estamento de más alto nivel de autoridad en las empresas (Kiel & Nicholson, 2003; Petrovic, 2008). Asimismo, existe una marcada aceptación del impacto del directorio en los resultados de la compañía. Como argumenta Petrovic (2008) citando a Bird, Buchanan & Rogers (2004): “La trayectoria y carácter de las compañías en los próximos años estarán profundamente determinados, por la medida de cuán bien las juntas pueden mejorar su propia efectividad y recuperar su iniciativa”.

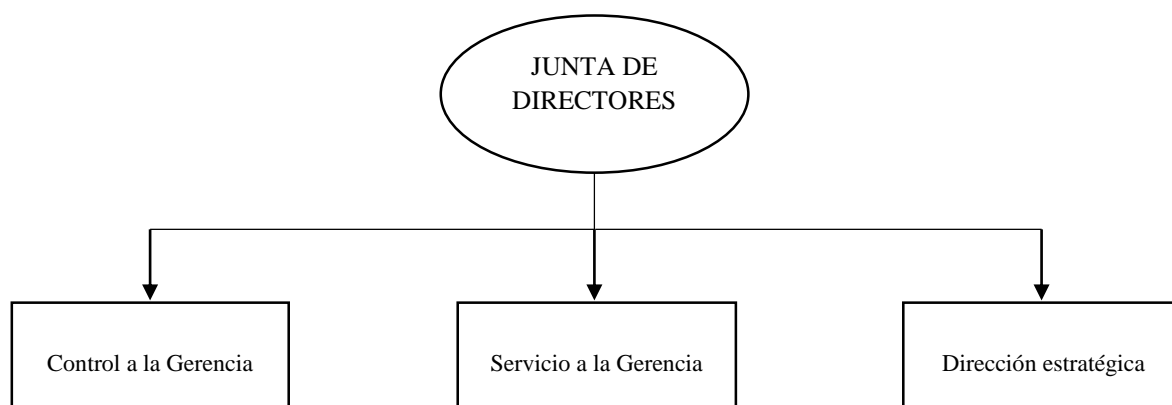
Un punto central del enfoque sobre la efectividad de la junta de directores señala que debe verse como el resultado del conjunto de interacciones entre los directores. Bird *et al.* (2004) señalan que “el foco central de cualquier revisión de la efectividad de la junta de directores debe ser hecha en forma colectiva, más que individual”. La visión

alternativa, en contraposición a la anterior, observa que la junta de directores debe evaluarse por el rol individual de sus integrantes, ya que considera que la efectividad de la junta estará determinada en esencia por el papel que desarrolla cada uno de sus integrantes, esto es, por el desempeño individual (Petrovic, 2008).

2.4.1 Junta de directores como mecanismo de control interno.

La junta de directores, que constituye el ápice del sistema de control interno del gobierno corporativo, está encargada de controlar (monitorear) y dar servicio a la Gerencia, y tiene la Responsabilidad de contratar, despedir y compensar al equipo de la Gerencia senior (Jensen, 1993). El concepto subyacente de control que se considera en esta sección está asociado al significado que Beniger (1986:8) ha desarrollado, por el cual el control representa la influencia final propositiva hacia metas pre-establecidas, en el ejercicio del poder de una de las partes para influir sobre la conducta y el comportamiento de la otra parte hacia los objetivos prefijados por la parte influyente.

Este modelo constituye una alternativa para resolver el problema de acción colectiva de los accionistas dispersos para el monitoreo del Agente principal. La gran mayoría de estatutos legales de las empresas requieren que los accionistas, directamente o a través del directorio, elijan al Gerente General (CEO), lo controlen, le den servicio de Asesoramiento y asuman la toma de decisiones sobre los aspectos más trascendentes de la empresa, principalmente aquellas orientadas a la estrategia de la Firma (Forbes & Milliken, 1999). En la Figura 2.2 se presentan las funciones, roles o tareas que debe desempeñar la junta de directores desde lo referido por Forbes & Milliken (1999) principalmente.

Figura 2.2: Funciones de la junta directiva.

Fuente: Elaboración propia.

En las investigaciones que se han efectuado sobre el proceso de control, se establece que una de las razones por las que el Gerente consigue “capturar” el control es debido a la influencia que este ejerce en la elección de los directores internos, al igual que la información superior que este posee sobre la operación interna de la empresa (Betch *et al.*, 2005).

Un punto central, que en la actualidad muchas legislaciones han introducido, es la presencia de directores externos (independientes sin intereses económicos, ni vínculo laboral o relación con algún *share-stakeholder*), como también la presencia de directores profesionales en el campo de la gestión. Numerosos estudios han evidenciado, con significativo soporte, la hipótesis de que la presencia de directores externos independientes permite a la empresa obtener mejores resultados en sus operaciones (Weinsbach, 1988) y, en algunos casos, mejores resultados en la cotización de las acciones (Rosenstein & Wyatt, 1997).

Igualmente, existen otros estudios que revelan que no existe significativa relación en la composición de las juntas de directores y en los resultados del negocio (Hermalin &

Weisbach, 1998). El estudio de Hermaling & Weisbach ha sido referido como un primer paso en analizar cómo se selecciona a los directores y cómo los incentivos para monitorear a la administración están vinculados al proceso de selección (Becht, Bolton, & Röell, 2005). Los resultados de la investigación empírica han sustentado que los directores independientes que han sido despedidos por oponerse al gerente y que nuevamente han sido elegidos, actúan alineados a los intereses de los accionistas (Warther, 1998). Del mismo modo, Warther señala que los directores prefieren “estar en los directorios” a ser cesados, y, en consecuencia, son renuentes a votar en contra del gerente a menos que tengan la evidencia de que estarán en mayoría. Su modelo predice que los directores son altamente activos únicamente en épocas de crisis.

El estudio realizado por Raheja (2003) ha demostrado, tomando la proporción de directores independientes como una variable de control, que existiría en ciertas circunstancias una asimetría de información, tanto de los directores independientes como de los restantes, respecto al Gerente General. Sobre esta base, Adams (2001) ha logrado establecer las dificultades que tiene el directorio de obtener información de la Gerencia para su labor de servicio (asesoría), señalando que dos de las funciones esenciales de la junta de directores corresponderían a una labor de control (monitoreo) y la otra a una actividad de servicio (asesoramiento). La Gerencia usualmente limita la información al directorio para evitar la función fiscalizadora de control. Esta situación determinaría la factibilidad de los posibles beneficios de instituir un sistema de junta Dual como en Alemania (junta de administración y junta supervisora).

La gran mayoría de los estudios realizados sobre las juntas están más bien orientados hacia la “estructura” de ellas y a la selección de directores. Al respecto, un campo de

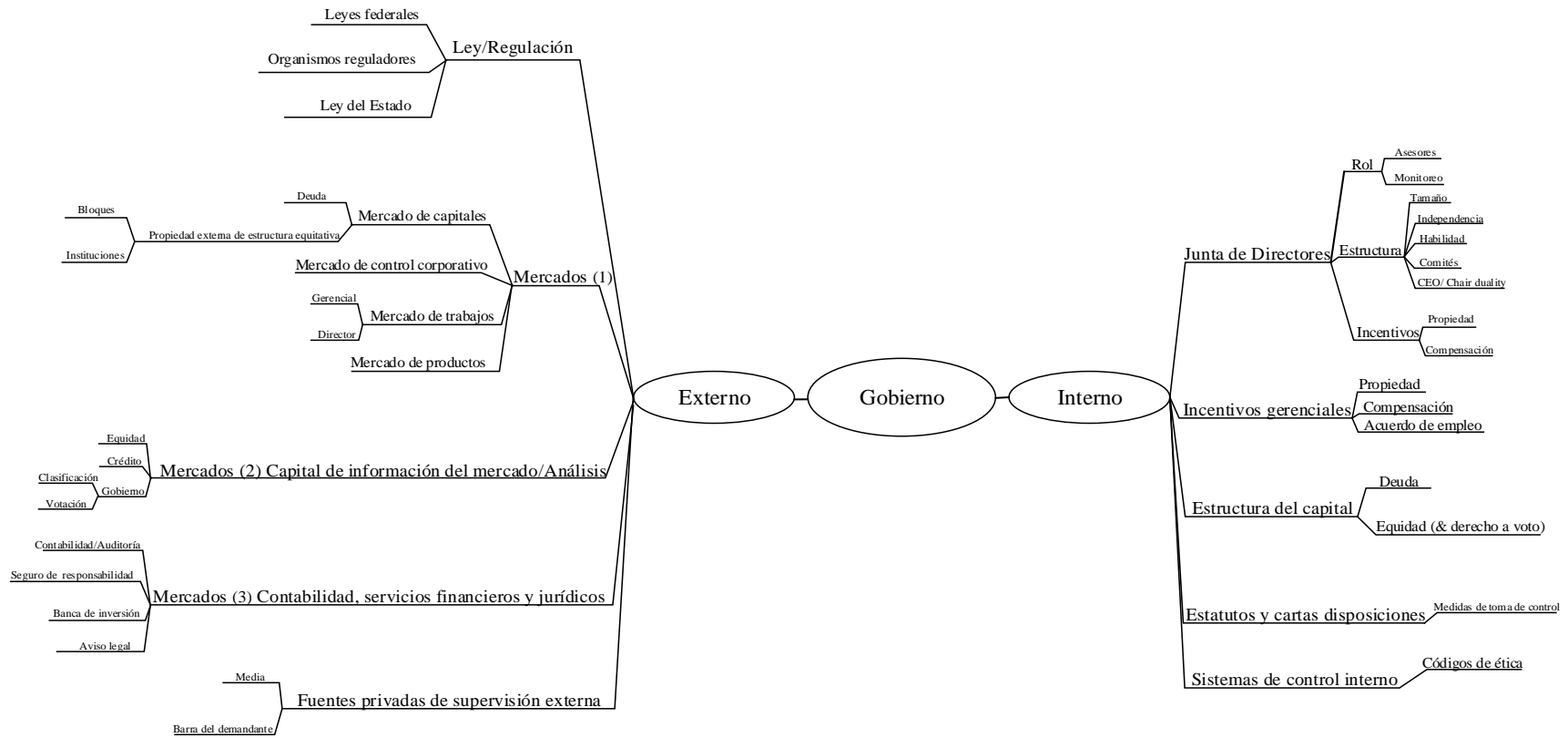
análisis futuro que debe hacerse, considerando el funcionamiento de las juntas de directores, es decir, la “dinámica interna”, debería orientarse hacia el aseguramiento de la eficiencia en la gestión y el control de la Gerencia (Becht *et al.*, 2005:24).

En resumen se puede indicar, de acuerdo a lo expuesto, que la efectividad de la junta está influida por los antecedentes predictivos de control, servicio y estrategia.

Cabe señalar que, además de la junta de directores como mecanismo de control interno, existen otros mecanismos que Betch *et al.* (2005) cita: a) Modelo de compensación de ejecutivos; b) Modelos de toma de poder *takeover*; c) Modelo *blockholder*; d) Monitoreo delegado y grandes fondos de inversión; y e) Modelos de múltiples representantes.

Un resumen sintético de los modelos de control, tanto interno como externo, es el que se puede ver en la Figura 2.3, basado en lo expresado por Gillan (2006), quien establece como sistemas de control interno los siguientes: (1) Los incentivos gerenciales; (2) La estructura del Capital; (3) Los sistemas de control interno; y (4) Las normas estatutarias. Los mecanismos de control externo, considerados como exógenos para limitar el poder y la influencia de las partes constitutivas internas, son controlados por fuerzas externas a las empresas. Entre estos sobresalen: (1) Leyes/Regulaciones; (2) Mercado; (3) Información/Análisis de los Mercados de Capitales; (4) Contabilidad, servicios Financieros y Legales; y (5) Fuentes privadas de Supervisión Externa. Las buenas prácticas de gobierno corporativo están incluidas dentro de las leyes y regulaciones.

Figura 2.3: Modelos de control interno y externo.



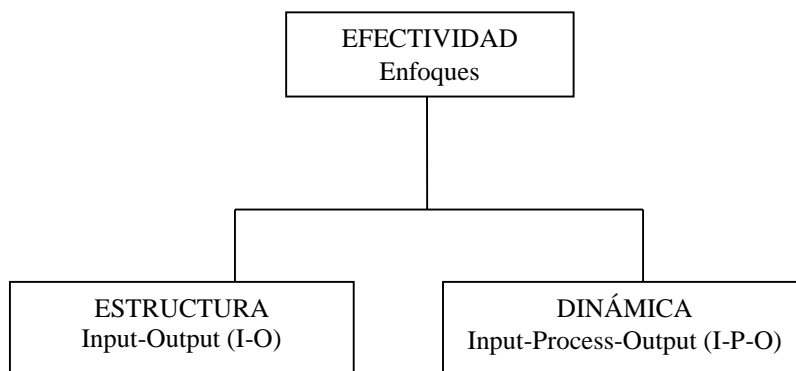
Fuente: Gillan (2006; p:384)

2.4.2 Significado de la efectividad.

Una pregunta central de planteamiento inicial es ¿qué se entiende por efectividad de la junta directiva? Esta es una cuestión central que ha sido planteada dentro del tema de gobierno corporativo. Petrovic (2008:1375) cita una serie de conceptos sobre la efectividad de la junta, que se pueden resumir en las siguientes acepciones: efectividad como la habilidad de desempeñar los roles de dirección y control efectivamente; asegurar la prosperidad de la compañía; crear valor genuino a la organización; orientar la compañía hacia sus objetivos operativos estratégicos; lograr que el desempeño de la empresa satisfaga los intereses de los accionistas y de las partes interesadas.

En la Figura 2.4 se esquematiza cómo la literatura ha utilizado dos formas para comprender y enfocar los antecedentes de la efectividad: un enfoque relacionado a la “estructura” y el otro enfoque relacionado a la “dinámica” interna de la junta. El término “dinámica” de la junta está referido por Forbes y Milliken (1999) como “board dynamics” para explicar las interacciones que acontecen en la junta, provenientes de la dinámica grupal específica interna del directorio y que Petrovic (2008:1375) y Lawal (2012) igualmente la refieren; la literatura indistintamente utiliza *board dynamics* y *board process* como sinónimos.

Figura 2.4: Enfoques de la literatura sobre antecedentes de la efectividad de la junta.



Fuente: Petrovic (1999), adaptación del autor.

2.4.3 Efectividad y estructura de la junta de directores.

Este modelo mide la efectividad de la junta en función de la proporción de directores externos en relación a los directores internos, género y otras características; y utiliza la performance financiera de la empresa como variable proxy de la efectividad de la junta. Mide esta performance asociando indicadores de resultados financieros de la Firma (ROE, ROCE, EVA, etc.). Pfeffer (1983), basado en su investigación sobre la demografía de la organización, argumenta que para el estudio de los resultados de la junta no es necesaria la investigación de los antecedentes llamados roles, tareas, actividades, funciones, procesos y factores, que se dan al interior de la junta, pues las creencias y comportamientos pueden ser inferidos exitosamente desde las características demográficas de la junta y relacionados con los resultados contable-financieros finales de la organización; sin embargo, las investigaciones realizadas bajo este enfoque, denominado como análisis de la “estructura” de la junta, en la evaluación longitudinal a través del tiempo, ha dado resultados no consistentes en la relación y vinculación de

la estructura con la performance económica de la empresa como variable dependiente (Adams *et al.*, 2008; Daily *et al.*, 2003; Hermalin & Weinsbach, 2003).

Asimismo, evidencias de este enfoque basadas en la demografía de la junta (estructura) para relacionarla con la performance de la empresa (resultado), corresponden a un modelo de análisis *input-output* (I-O), enfoque de análisis que ha dado resultados no convincentes (Forbes, 1999). Igualmente, las investigaciones de la relación de factores demográficos versus performance de la empresa han sido inconsistentes o han fallado en establecer un claro consenso de cómo y cuáles características conducen a tales y cuales resultados, aun en las áreas mejor investigadas (Daily C. M., 1996; Johnson, 1996; Zahra, 1989). De modo similar, hallazgos empíricos han denotado que no existe evidencia significativa de la relación entre la composición de la junta (estructura) y la Performance (resultados) (Betch *et al.* 2005).

Por los resultados contradictorios y erráticos de las investigaciones sobre la “estructura” de la junta, este estudio no considerará como medida de efectividad de la junta a las medidas de performance contable-financieras de la empresa, y, más bien, se orienta hacia lo que la literatura ha denominado “dinámica” interna de la junta.

2.4.4 Efectividad y dinámica de la junta de directores.

Vista la junta de directores como interacciones entre sus miembros, es decir, relaciones que se dan en múltiples direcciones, es necesario que se establezca una definición del término “interacciones”. Las interacciones son actividades interpersonales que se dan dentro de los grupos y que influyen los hechos de los grupos (Hopkins & Hopkins, 2002). Las comunicaciones que se dan dentro de los

grupos pueden ser de carácter verbal y no verbal. La teoría de la psicología social, así como la de la dinámica de grupos, debe ser tomada como base para los análisis subsecuentes. Las interacciones han sido tomadas en cuenta por el estudio de Macus (2008) como un factor clave en la efectividad de la junta.

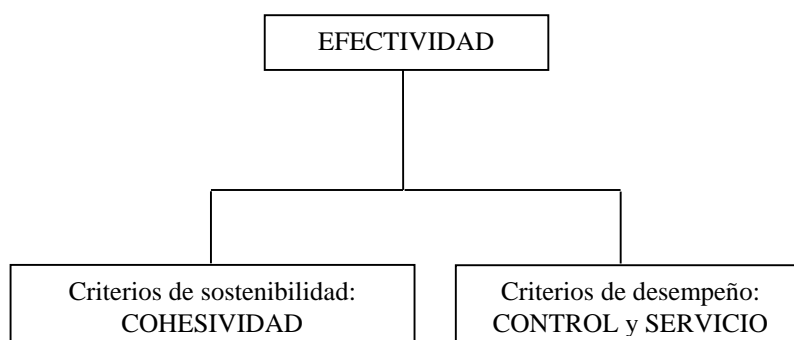
Una afirmación que corrobora esta posición es la que señala Forbes y Milliken (1999:492): “[...] es muy probable que la efectividad de la junta dependa altamente de procesos socio-psicológicos, particularmente los que pertenecen a la integración y participación grupal, el intercambio de información y la discusión crítica”. En este sentido, las interacciones del grupo pueden afectar positivamente los resultados del grupo, y en consecuencia, inducir a la efectividad de la junta de directores. Esta interacción positiva puede ser referida a lo siguiente: una alta calidad de los resultados, solución efectiva de problemas, gran productividad y eficiencia, mejor logro de los objetivos propuestos y una mejor satisfacción de los miembros del grupo. El efecto negativo de las interacciones, por lógica consecuencia, afectará en este sentido la efectividad de la junta (Macus, 2008).

Una medida de la efectividad de la junta está en el modelo propuesto por Forbes & Milliken (1999), que está referido a dos criterios de predicción de la efectividad: 1) el desempeño de los roles de la junta, definido como la habilidad de la junta de ejecutar los roles de control y servicio efectivamente; y 2) la habilidad de la junta de permanecer y mantenerse trabajando en conjunto, que estará evidenciada por la cohesividad de la junta, esta es una tarea clásica denominada de sostenibilidad, mantenimiento y

permanencia, criterio identificado en muchos modelos de la efectividad del grupo, citando a Cohen & Bailey (1997) y a Gladstein (1984).

La Figura 2.5 muestra los criterios predictores de la efectividad de la junta, compuesta por un lado por el criterio de sostenibilidad (mantenimiento/permanencia) del grupo determinado por la cohesividad y, por el otro lado, los roles de control y servicio.

Figura 2.5: Criterios de soporte de la efectividad del directorio.



Fuente: Adaptado de Forbes & Milliken (1999)

El análisis de Forbes y Milliken (1999) define la cohesividad como la capacidad de la junta de continuar trabajando en conjunto, un rol clásico que permite la sostenibilidad (mantenimiento/permanencia) del grupo y del trabajo en equipo. El punto negativo de la cohesividad es el *groupthink* (Janis, 1982) como un modo disfuncional de un grupo de toma de decisiones, caracterizado por una reducción del pensamiento crítico e independiente.

Petrovic (2008:1378) argumenta, citando a los hallazgos de Westphal y Bednard (2005): “[...] se confirma que un alto nivel de cohesividad aumenta los prejuicios acerca

de la viabilidad de la estrategia y por lo tanto la aparición de *groupthink*. La manera de contrarrestar la presencia negativa de *groupthink*, explica Petrovic, citando a Hambrick *et al.* (2001) y Adobor (2004), que “una amplia base de información, conocimiento y habilidades permite una variedad de contribuciones e ideas creativas e innovadoras de acuerdo con la toma de decisiones”. El uso de conocimiento y habilidades a que hace referencia Hambrick *et al.* (2001) y Adobor (2004) constituye un Factor determinante para contrarrestar el *groupthink*. Consideramos necesario definir y argumentar sobre este Factor en el acápite siguiente.

Forbes y Milliken (1999) explican el rol de control de la junta como el “deber legal de monitorear a la gerencia en representación de los accionistas de la firma y llevar a cabo este deber con suficiencia, lealtad y cuidado”, citando a Monks & Minow (1995). El rol de servicio de la junta, se refiere al nivel potencial de proveer consejo y apoyo a la gerencia y a otros ejecutivos de alto nivel, y participar activamente en la formulación de la estrategia.

Los roles de control y servicio están fuertemente desarrollados en las teorías de gobierno corporativo revisadas en el parágrafo 2.3.

Estrategia

En contraposición a la propuesta de control y servicio como dos únicos roles que Forbes y Milliken (1999) proponen, se encuentra lo propuesto por Zahra y Pearce (1989:305) para su modelo de análisis integrativo de los atributos y roles de la junta en el impacto con la performance de la Firma. Los roles que señalan estos autores son tres: control, servicio y estrategia, y señalan puntualmente (pág. 301): “[...] es importante

denotar que la Teoría de Agencia establece como preeminente la contribución estratégica de la junta de directores, específicamente en el involucramiento de la junta en la misión de la firma, el desarrollo de la estrategia y el establecimiento de lineamientos para la implementación y control efectivo de la estrategia elegida". El estudio que ha encontrado (McNulty & Pettigrew, 1999:70-71) una participación activa de la junta de directores en el proceso de elecciones estratégicas, cambio y control que son relevantes para los teóricos de las teorías de Agencia y de Dependencia de Recursos, así como para los académicos encargados de teorizar sobre las juntas.

En la organización existen equipos de alto nivel (TMT: *top management team*), grupos de élite con el mayor rol en las decisiones de la Firma (Hambrick, 1981b); las juntas se encuentran comprendidas en esta clasificación y encaran tareas multifacéticas que involucran el procesamiento de temas estratégicos (Jackson, 1992); sin embargo, una importante diferencia entre las juntas y los TMT es que las juntas son responsables únicamente de monitorear e influenciar la estrategia, y no de implementar las decisiones estratégicas en el día a día, como los TMT (Forbes & Milliken, 1999:492).

En el documento seminal de Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Boch & Volberda (2009:295) sobre la revisión de la literatura y la agenda para la investigación relacionada con el involucramiento de la junta de directores en la estrategia, estos autores han clasificado esta literatura en cuatro categorías: la primera incluye estudios que evalúan cómo las juntas de directores impactan en la estrategia general de la compañía, por ejemplo, para el desarrollo de la misión, estableciendo objetivos de largo plazo, y la asignación de recursos (Pearce & Zahra, 1992; Volberda, Vaden Fuller & Vander Boch, 2001). El segundo grupo de *papers* estudia cómo las juntas contribuyen

a resultados estratégicos específicos tales como innovación, cambio, diversificación, fusiones y adquisiciones (Johnson *et al.*; 1996). El tercer grupo engloba investigaciones que exploran cómo la junta participa en varias fases de la decisión estratégica efectuada o ejecutada mediante la interacción de los TMTs. Finalmente, la cuarta categoría consiste en estudios que no definen el rol estratégico de la junta claramente, publicados entre los setentas y ochentas y tomados como marginales en este estado temprano. El estudio de Pugliese *et al.* (2009: 292) evaluó el período 1972-2007, encontrando que los estudios de la relación entre la junta de directores y las estrategias han aumentado significativamente.

En la investigación de la junta de directores, las discusiones del rol estratégico de la junta han ignorado largamente la “naturaleza emergente” de la estrategia y sus implicaciones para el involucramiento de la junta (Stiles, 2001:630). Una concepción histórica subyacente de la estrategia es que esta es el resultado de una planificación formal mediante un proceso analítico que establece objetivos de largo plazo, e iniciado por altos TMT (Ansoff, 1965). El carácter de proceso complejo está soportado por las evidencias de las series de estudios que realizó Mintzberg (1973) y Mintzberg & Waters, (1985) respecto a la dinámica compleja en la formulación de la estrategia, y se basan en la definición de la estrategia como “un patrón condicionante dentro de una corriente de decisiones”. Sostienen, asimismo, Mintzberg & Waters que las estrategias se forman en la organización como un continuum, cuyos límites corresponden a la estrategia deliberada y a la estrategia emergente. Para que una estrategia sea perfectamente deliberada, al menos tres condiciones deben ser satisfechas. Primero, debe haber la existencia precisa de intenciones en la organización articuladas con un nivel concreto de detalles, de manera que no exista duda acerca de lo que ha sido deseado antes de que

las acciones sean tomadas; Segundo, desde que las organizaciones significan acciones colectivas; para disipar y desvanecer cualquier duda posible acerca, de sí las intenciones estratégicas son organizacionales, debe haber un tipo de control común a todos los actores; Tercero, estas acciones colectivas deben ser exactamente revisadas como son pretendidas, lo que significa que ninguna fuerza externa (de mercado, tecnológica, política, etc.) podrían interferir con éstas. Dicho en otros términos, el medio ambiente debe ser perfectamente predecible, totalmente benigno o bajo el total control de la organización.

Para que una estrategia sea perfectamente emergente, debe haber la disposición intencional y consistente de actuar en todo tiempo, incluso actuar en la ausencia o intención de hacerlo estratégicamente (no ser consistente, significa no tener estrategia o por lo menos estrategia no realizada o la intención de no tenerla) (p. 258)” Añaden asimismo, Mintzberg & Waters (1983) relacionado con las futuras investigaciones “[...] deben encontrarse tendencias ya sea en la dirección de estrategias deliberadas y emergentes en vez de encontrar perfectas formas de éstas” (p.258).

La estrategia en esta visión se determina como emergente y no planeada (Burgelman, 1983; Noda & Bower, 1996). El rol emergente de estas definiciones acerca a la estrategia dentro del análisis de las “variables emergentes” que señala Ilgen *et al.* (2005) como variable de naturaleza mediadora en el análisis IMOI (*input, mediator, output, input*).

Explicadas las referencias literarias concernientes a la estrategia, consideramos pertinente incluir el constructo estrategia como un rol independiente de control y servicio de impacto en la efectividad de la junta. Refuerza esta inclusión, el soporte que

explica este rol desde la Teoría de *Stewardship*, de *Stakeholders* y de Dependencia de Recursos.

Una de las dificultades para comprender y explicar los antecedentes de impacto de la junta, está en los distintos nombres con los que la literatura explica estos antecedentes: factores, procesos, roles, tareas, actividades, funciones, componentes y otros. Para fines de este estudio se divide los antecedentes de la efectividad en dos tipos: roles de la junta y Factores de la junta.

El término “Factores” que se utiliza para este estudio corresponde al término *team process* que señala Marks *et al.* (2001:357) en la literatura de los *small groups*. Este autor define este término en el contexto de un esquema de episodios múltiples relacionados a la obtención de resultados, es decir, a la efectividad, indicando que el constructo *team process* significa: “[...] actos interdependientes entre miembros de un grupo, que convierten entradas (*inputs*) en resultados (*outcomes*), a través de las actividades cognitivas, verbales y de comportamiento, direccionadas hacia las tareas laborales para alcanzar los objetivos grupales”. Este término “Factores” es señalado también por Petrovic (2008:1373), “*factores importantes para la efectividad de la junta*”; igualmente por Forbes y Milliken (1999:490), “empezamos considerando los *factores* que caracterizan a las juntas como grupos de toma de decisiones, y por discutir los criterios que distinguen a las juntas efectivas de la Inefectivas”.

2.4.5 Roles y Factores predictores de la efectividad.

Un desarrollo consistente en el análisis de los roles de la junta ha sido el realizado por J. Petrovic (2008) en su documento seminal sobre este tema. Señala que deben de separarse los roles que la junta de directores debe desempeñar, distinguiéndolos de los Factores que son necesarios para que los directores desempeñen sus roles (Petrovic, 2008:1373). Petrovic considera estos dos temas como bases conceptuales relacionadas a la efectividad de la junta y explica que los roles son control y servicio. Sin embargo, esta investigación considera tres roles esenciales en la junta de directores, tal como argumentamos anteriormente, basándonos en el estudio de Zahra & Pearce (1998), quienes explican que los roles de la junta de directores son el control, el servicio y la estrategia.

El rol de control está referido a la evaluación de la empresa y de las actividades que ejecuta la Gerencia en la función de crear valor a los accionistas y partes interesadas. El rol de servicio corresponde a la actividad de aumentar la reputación de la empresa, crear la red de contactos con las externalidades de la empresa y brindar consejos, asesoría y recomendaciones a los responsables de la ejecución de las actividades operativas de la empresa, y, finalmente, el rol estratégico corresponde al involucramiento de la junta de directores en la determinación de la visión/misión y en el desarrollo de las actividades estratégicas de la compañía (Pearce & Zahra, 1992: 412; Zahra & Pearce, 1989).

Van den Heuvel, Van Gils & Voordeckers (2006: 468) establecen, a través de una sistemática revisión de la literatura entre los años 1989 y 2006, “que las definiciones y los contenidos de los roles no son en todos los casos similares”; sin embargo, coinciden

con lo expuesto por Zahra y Pearce sobre la clasificación de los roles de la junta en: control, servicio y estrategia.

En la literatura relacionada al gobierno corporativo y a la junta de directores, el término “roles de la junta de directores” ha sido, también, expresado con la palabra “tareas de la junta de directores”. Ambos términos “roles” (*roles*) y “tareas” (*tasks*) se han empleado en forma indistinta e indiferenciada en esta temática (Farquhar, 2011). Para los fines determinados en el desarrollo de esta tesis, el término roles ha sido adoptado para referirse a los constructos de control, servicio y estrategia.

En el párrafo anterior hemos explicado la nomenclatura de roles y Factores en los antecedentes de la efectividad de la junta. Esta clasificación se establece para definir que los constructos roles (control, servicio y estrategia) están soportados, no solo por lo explicado y argumentado por los autores citados en el párrafo anterior, sino también por las cuatro teorías revisadas de gobierno corporativo, estos términos corresponden al acervo de la literatura específica de juntas de directores. Los Factores de cohesividad y uso de conocimiento y habilidades, son constructos tomados del acervo de la literatura de los *small groups*, por Forbes & Milliken (1999) mediante una analogía y paralelismo epistemológico (Arnould, 1976) que se explican en los párrafos siguientes.

Cohesividad

Se entiende por cohesividad de la junta de directores el grado en el que los miembros de la junta son atraídos entre sí y están motivados a permanecer en la junta, es decir: la habilidad de la junta de trabajar en conjunto (Petrovic, 2008:1377). Se establece, también, la cohesividad como la valoración positiva de los miembros de un grupo pequeño y sus motivaciones para continuar perteneciendo a la junta (Janis 1982:4). Esta

capacidad y habilidad de trabajar en conjunto, como un proceso que la junta de directores ejecuta, establece una relación de impacto en la efectividad de la junta.

La cohesividad es un factor de impacto en la efectividad de la junta y tiene una singular significancia, dado que los grados de cohesividad (entendidos como alto o bajo) tienen particular interpretación frente al riesgo de *groupthink* (Janis, 1982). El *groupthink* se entiende como una tendencia provocada por la cohesividad de los grupos, a censurar subconscientemente los puntos de vista no preferidos y cualquier información inconsistente con lo que es preferido.

El efecto del *groupthink* tiene negativas consecuencias en la toma de decisiones sobre los roles o tareas que debe ejecutar la junta y en la efectividad de la junta (Adobor, 2004), sobre todo en aquellos grupos con alto nivel de cohesividad. Westphal & Bednar (2005) han encontrado que altos niveles de cohesividad social aumentaron las percepciones prejuiciosas de los miembros de la junta acerca de la viabilidad estratégica de la junta debido al *groupthink*. Los roles o tareas de control, servicio y estrategia están expuestos sensiblemente a las influencias de los grupos altamente cohesionados con modos disfuncionales de toma de decisiones, caracterizados por una pérdida del pensamiento independiente y con una tendencia a aceptar decisiones sin un cuestionamiento crítico (Janis, 1982).

Una hipótesis propuesta por Janis (1982:248) establece que, para la mayoría de grupos, debe probarse un nivel de cohesividad moderado para un nivel óptimo en las tareas relacionadas con la toma de decisiones. Sin embargo, la cohesividad por sí sola no es suficiente para producir *groupthink*, explica Forbes & Milliken (1999) citando a

Janis (1982) y Mullen *et al.* (1994). La presencia del uso de conocimiento y habilidades que promueva el conflicto cognitivo y los desacuerdo en el desempeño de los roles, puede coexistir con grupos de alta cohesividad (Jackson, 1992). De hecho las juntas más efectivas, como los mejores equipos de gerencia (Eisenhardt *et al.*, 1997) pueden ser caracterizados precisamente de esa forma (Byrne, 1996). La discusión y opinión que podríamos concluir, es que el uso de conocimiento y habilidades podría ayudar a prever la aparición emergente de *groupthink* en los grupos con cohesividad, fomentando un ambiente que esté caracterizado por orientación a los roles y la tolerancia a múltiples puntos de vista y opiniones.

Uso de conocimientos y habilidades

Determinado el factor de cohesividad e identificado su impacto sustantivo sobre la efectividad de la junta (Forbes & Milliken, 1999; Petrovic, 2008), el antecedente de uso de conocimiento y habilidades ha sido considerado factor de singular relevancia para evitar el *groupthink*, al contribuir a que los directores —de una manera variada— aporten ideas innovadoras en los temas relacionados a la toma de decisiones (Hambrick *et al.*, 2001; Adobor, 2004). Asimismo, el uso de conocimiento y habilidades resulta significativo en el desempeño y ejecución de los roles de control, servicio y estrategia, los cuales mediarían sobre la efectividad de la junta, tal como lo ha sugerido Forbes y Milliken (1999).

En la línea de explicación de la presencia del uso de conocimiento y habilidades, este está referido a la habilidad de utilizar el conocimiento y las competencias que están disponibles y aplicar estos en los roles de la junta. Este constructo representa la dimensión conductual de los miembros de la junta, manifestada en una integración

social y referida a la habilidad de cooperar mutuamente (Forbes & Milliken, 1999: 495). La posibilidad de tener miembros en las juntas de directorio de diversas formaciones cognitivas, experiencias y pericias, brindaría múltiples posibilidades de perspectivas diferentes y formaría parte de los requerimientos actuales que permitirían un desempeño superior y creativo en las juntas (Inglely & Van der Walt, 2005).

Si las juntas deben desarrollar los roles de control, servicio y estrategia, deberán armonizar e interactuar de manera sinérgica y coordinada para integrar sus conocimientos y utilizarlos de forma apropiada en cada una de las dimensiones de estos roles. El uso efectivo de conocimiento y la aplicación de las competencias y habilidades es determinante en la efectividad de la junta (Wageman, 1995).

Cuando una compañía tiene diversos equipos de alto nivel (*Top Management Teams*, TMT), el tratamiento de la inercia organizacional y de los *groupthink* es reducida, en términos de bagaje y conocimientos funcionales, organizacionales, de diversidad cultural y diversidad nacional debido al amplio rango de perspectivas presentes (Hill & Jones, 1998; Kakabadase & Myers, 1996).

En coincidencia con el uso de conocimiento y habilidades, se recomienda que una junta efectiva de directores debiera estar compuesta por un grupo de profesionales que aporten una amplia gama de habilidades, experiencia y diversidad de conocimiento, para incorporar a la compañía diferentes puntos de vista, mediante discusiones en las juntas y propuestas de soluciones creativas (Hill & Jones, 1998; Renton, 1999).

Es importante referenciar —como soporte de la distinción de los dos tipos de antecedentes que se ha determinado como predictores del impacto en la efectividad de la junta de directores— que los antecedentes llamados roles (control, servicio y estrategia) se derivan principalmente de las teorías de gobierno corporativo, y que los antecedentes denominados factores (cohesividad y uso de conocimiento y habilidades,) se desprenden de la literatura de los *small groups*, de los *work teams* y de los *top management teams* (TMT).

Se sostiene que, desde los procesos internos entre los miembros integrantes de los *small groups* o equipos, denominados “grupo” para este estudio, se obtienen factores que impactan en la efectividad del grupo, y el método de análisis de este impacto se basa en el modelo “Input-Process-Output” (Cohen & Bailey, 1997; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Este modelo I-P-O es utilizado también en los estudios de los *Top Management Teams* (TMTs) que se enfocan en los procesos internos del grupo para medir la efectividad. La teoría *Upper Schelons* (escalones jerárquicos superiores) explica la dinámica interna que se desarrolla en los TMT, explicando que la efectividad de un grupo puede predecirse desde las características intrínsecas de este grupo (Adobor, 2004; Hambrick, 1981, 2001; Hambrick & Mason, 1984). Siguiendo la noción de que las juntas de directores no actúan aisladas (Huse, 2005:873), señala que los roles de la junta deberían estar integrados con estudios de los TMT, como ha sido similarmente tratado por Forbes y Milliken (1999), de predecir los factores impactantes en la efectividad de la junta desde las características internas y determinar la efectividad de la junta mediante este análisis I-P-O.

Una derivación sustantiva y significativa en la revisión de la literatura corresponde a la variante IMOII (Input, Mediator, Output, Input) propuesta por Ilgen *et al*, (2005:20),

la cual indica que existen “factores de mediación que intervienen y transmiten la influencia de los *inputs* hacia los *outcomes*, que no son procesos, sino estados emergentes cognitivos, afectivos o conductuales o alguna combinación de los tres”. Ilgen, asimismo, determina “que estos estados emergentes son constructos que se desarrollan durante la duración e interrelación del grupo a través del tiempo e impactan en los resultados del equipo [...] de manera que el uso del modelo I-P-O, es deficiente para resumir las recientes investigaciones y restringe el pensamiento acerca de los grupos [...] la propuesta del modelo IMOI significa cambiar la ‘P’ de procesos por la ‘M’ de mediación que refleja el amplio rango de variables que son influencias *mediadoras* con poder explicativo de la variabilidad y viabilidad en el desempeño. Añadir una ‘I’ adicional al final explícitamente invoca la posible noción cíclica causal de *feedback*” (pág. 520). Este autor prosigue mencionando que existen tres etapas en el desenvolvimiento del grupo; en la etapa inicial llamada *forming stage*, el grupo empieza a desarrollar comportamientos de cohesividad mediadores del impacto en la eficacia colectiva y en la efectividad del grupo (González *et al.*, 2003; Marks, 1999); la segunda etapa, denominada *functioning stage*, el grupo desarrolla experiencia de trabajo en conjunto; y finalmente, la tercera etapa, *finishing stage*, donde el grupo completa un episodio y vuelve a un nuevo ciclo.

Esta aseveración de Ilgen nos permite concebir que el modelo de análisis *Input, Moderator, Output, Input* (IMOI) puede ser interpretado como un diseño en donde los *inputs* serían los factores determinados de cohesividad y uso de conocimiento y habilidades, que incidirían en la efectividad de la junta en la medida en que sean mediados por los “estados emergentes”, que consideraríamos a los roles de control, servicio y estrategia. Forbes y Milliken (1999:491) sugiere que “creemos que

específicos procesos *median* entre la demografía de la junta y la efectividad de la junta”. Un estudio aplicativo sobre la mediación de los roles entre los Factores (procesos) y la efectividad de la junta, ha sido el desarrollado por Farquhar (2011) con resultados que prueban la mediación de los roles de control y servicio entre los procesos de la junta y la efectividad, empero no ha establecido evidencia de la mediación del rol de estrategia. Este vacío de la mediación de la estrategia es un *gap* que se espera abordar en este estudio.

3 MODELO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Introducción

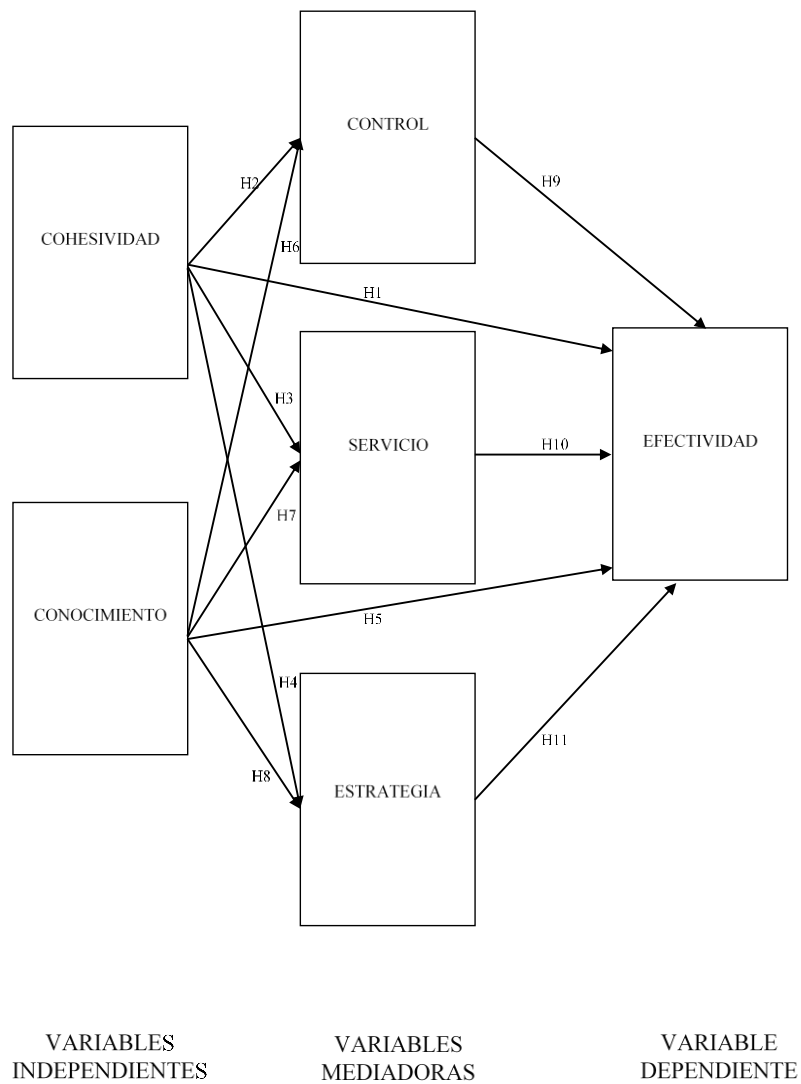
Para responder a la pregunta de investigación ¿qué hace efectiva a una junta de directores?, se ha desarrollado desde la revisión de la literatura de gobierno corporativo (Eells, 1960), la razón de ser de la junta de directores (Berle, 1931; Betch et al., 2005). Las relaciones a establecerse para responder a la pregunta de investigación están conformadas por seis constructos: efectividad (Forbes & Milliken, 1999; Petrovic, 2008); control (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976); servicio (Donaldson & Muth, 1998; Pfeffer & Salancik, 1978); estrategia (Zahra & Pearce, 1989); cohesividad (Forbes & Milliken, 1999) y uso de conocimiento y habilidades (Forbes & Milliken, 1999; Hackman & Morris, 1975).

La lógica del modelo de las relaciones será establecido mediante el análisis de vinculación Input-Mediator-Outcome explicado por Ilgen et al. (2005) que ha sido utilizado para el estudio de la efectividad de los grupos (Mathieu et al., 2008:412; McGrath, 1964). Los inputs estarán compuestos por las variables independientes cohesividad y uso de conocimiento y habilidades; los mediators compuestos por las variables mediadoras control, servicio y estrategia y el outcome la variable dependiente efectividad.

El modelo a proponer está basado en las relaciones que originalmente ha propuesto Forbes & Milliken (1999) y en el modelo IMO que ha diseñado, igualmente sobre esta base, Farquhar (2011, 2012).

En la Figura 3.1 se presenta las relaciones del modelo conceptual y se establecerán en las líneas siguientes, los argumentos que soportan las relaciones entre las variables propuestas.

Figura 3.1: Modelo Conceptual Propuesto.



Fuente: Forbes & Milliken (1999), Farquhar (2011).

3.2 Aspectos conceptuales y relacionales de los antecedentes de efectividad de la junta de directores

3.2.1 La efectividad.

Un soporte importante para explicar los antecedentes predictores que impactan en la efectividad de la junta, ha sido el esquema *input-process-outcome* que proponen Forbes y Milliken (1999). Mediante analogía y paralelismo epistemológico (Arnould, 1976), estos autores replican a las juntas de directores, los factores predictores y antecedentes que impactan en la efectividad de los *small groups*. Forbes & Milliken (pág. 498) establece una secuencia compuesta por: Características de la junta - Procesos de la junta - Nivel de salidas de la junta - Nivel de salidas de la empresa. Proponen el impacto de la cohesividad y del control y servicio en la performance de la Firma.

Este estudio, a diferencia de la propuesta de Forbes & Milliken, propone el impacto de la cohesividad y del uso de conocimiento y habilidades en la efectividad de la junta mediado a través de los roles de control, servicio y estrategia. Estas vinculaciones están basadas en el esquema *input-process-outcome* y replican el proceso aplicado en el esquema.

En cada acápite de estos constructos se argumentará las razones objetivas de las relaciones, así como el alcance de las definiciones.

La efectividad está definida, tal como se explicó en el punto 2.4.2 de la revisión de la literatura, como el desempeño de: 1) los roles de control, servicio y estrategia; y 2) la habilidad de la junta de permanecer y mantenerse trabajando en conjunto, que estará evidenciada por la cohesividad de la junta; y el desempeño del uso de conocimiento y

habilidades que evita el *groupthink* y que fomenta el desarrollo de los roles de control, servicio y estrategia. (Adobor, 2004; Hambrick *et al.*, 2001; Forbes & Milliken 1999, Petrovic, 2008; Zahra & Pearce, 1989). Asimismo, debe entenderse esta definición como la alta calidad de los resultados, solución efectiva de problemas, gran productividad y eficiencia, mejor logro de los objetivos propuestos y una mejor satisfacción de los miembros del grupo (Macus, 2008).

3.2.2 La cohesividad.

Se desprende de la revisión de la literatura, que la cohesividad de la junta de directores es el grado en el que los miembros de la junta son atraídos entre sí y están motivados a permanecer en esta, es decir, la habilidad de la junta de trabajar en conjunto (Petrovic, 2008:1377). Se define, también, a la cohesividad como la valoración positiva de los miembros de un *small group* y sus motivaciones para continuar perteneciendo a este equipo (Janis, 1982:4). Esta capacidad y habilidad de trabajar en conjunto, como un proceso que la junta de directores ejecuta, permite que propongamos una relación de impacto en la efectividad de la junta, desde que la negación de esta actividad significaría la no continuidad y no sostenibilidad de los integrantes de la junta. Forbes & Milliken (1999) señala a este constructo como *clasic task and maintenace criteria* (criterio clásico de sostenibilidad y permanencia) evidenciado en muchos modelos de efectividad de grupos por los estudios de Cohen & Bailey (1997) y a Gladstein (1984). Basados en las evidencias de estos autores, se propone la relación del impacto de la cohesividad en la efectividad de la junta.

En esta línea de argumentación, la cohesividad es un constructo de impacto en la efectividad de la junta y tiene una singular significancia, dado que los grados de

cohesividad (entendidos como alto o bajo) tienen particular interpretación frente al riesgo de *groupthink* (Janis, 1982). El *groupthink* se entiende como una tendencia provocada por la alta cohesividad de los grupos, a censurar subconscientemente los puntos de vista no preferidos y cualquier información inconsistente con lo que es preferido. El efecto del *groupthink* tiene negativas consecuencias en la toma de decisiones sobre los roles que debe ejecutar la junta y en la efectividad de la junta (Adobor, 2004), sobre todo en aquellos grupos con alto nivel de cohesividad. Westphal & Bednar (2005) han encontrado que altos niveles de cohesividad social aumentaron las percepciones prejuiciosas de los miembros de la junta acerca de la viabilidad estratégica de la junta debido al *groupthink*. Los roles de control, servicio y estrategia están expuestos sensiblemente a las influencias de los grupos altamente cohesionados con modos disfuncionales de toma de decisiones, caracterizados por una pérdida del pensamiento independiente y con una tendencia a aceptar decisiones sin un cuestionamiento crítico (Janis, 1982). Janis establece (pág. 248) que para la mayoría de grupos, debe probarse un nivel de cohesividad moderado para un nivel óptimo, en las tareas relacionadas con la toma de decisiones. La relación entre la cohesividad y los roles de la junta tienen una incidencia curvilínea con la performance de la junta (Forbes & Milliken, 1999: 496). Altos niveles de cohesividad no son deseados y bajos niveles tampoco.

Queda evidenciado por las referencias anteriores que la cohesividad, por su manifestación negativa de *groupthink*, tiene impacto sobre los roles de control, servicio y estrategia. Este argumento nos permite establecer la característica mediadora de estos constructos como etapa intermedia en el esquema de análisis IMO, podríamos establecer que la cohesividad impacta en la efectividad mediada por los constructos de control,

servicio y estrategia. En el párrafo 2.4.5 de la revisión de la literatura concerniente al efecto mediador, explicamos lo propuesto por Ilgen *et al.*, (2005:20), quien indica que existen “factores de mediación que intervienen y transmiten la influencia de los *inputs* hacia los *outcomes*, que no son procesos, sino estados emergentes cognitivos, afectivos o conductuales o alguna combinación de los tres”. Ilgen, asimismo, determina “que estos estados emergentes son constructos que se desarrollan durante la duración e interrelación del grupo a través del tiempo e impactan en los resultados del equipo”. Esta aseveración de Ilgen nos permite concebir que el modelo de análisis *Input, Mediator, Outcome* (IMO) puede ser interpretado como un diseño en donde los *inputs* serían los factores determinados de cohesividad y uso de conocimiento y habilidades, que incidirían en la efectividad de la junta en la medida en que sean mediados por los “estados emergentes” que consideraríamos a los roles de control, servicio y estrategia, además Forbes & Milliken (1999: 491) sugieren que específicos procesos *median* entre los *inputs* de la junta y la efectividad de la junta.

Expuestos los puntos anteriores, las primeras hipótesis han de ser planteadas en torno a la relación entre la cohesividad de la junta y su impacto curvilíneo con la efectividad de la junta, que es mediada por los roles de control, servicio y estrategia. Sin embargo, para fines del análisis estadístico cuantitativo, se plantearán las hipótesis en forma de relaciones lineales, de manera que, de establecerse la relación positiva lineal, quedaría descartada la relación curvilínea. Asimismo, de no probarse la relación lineal de la cohesividad con los constructos vinculados, probablemente se podría concluir e inferir que estas relaciones son curvilíneas. Finalmente, los efectos de mediación de los roles de control, servicio y estrategia serán analizados y evidenciados en la discusión de los resultados estadísticos.

H1: la cohesividad está relacionada con la efectividad.

H1a: la relación cohesividad con efectividad está mediada por el control.

H1b: la relación cohesividad con efectividad está mediada por el servicio.

H1c: la relación cohesividad con efectividad está mediada por la estrategia.

H2: la cohesividad está relacionada con el control.

H3: la cohesividad está relacionada con el servicio.

H4: la cohesividad está relacionada con la estrategia.

3.2.3 Uso de conocimiento y habilidades.

Un segundo constructo que se aborda en el modelo propuesto del estudio es el de uso de conocimiento y habilidades que, identificado por su impacto sobre la efectividad de la junta (Farquhar, 2011; Forbes & Milliken, 1999; Petrovic, 2008), este constructo considera relevante para evitar el *groupthink*, al contribuir a que los directores de una manera variada aporten ideas innovadoras en los temas relacionados a la toma de decisiones (Hambrick *et al.*, 2001; Adobor, 2004). Del mismo modo, este constructo resulta significativa en el desempeño y ejecución de los roles de control, servicio y estrategia, los cuales mediarían sobre la efectividad de la junta.

El uso de conocimiento y habilidades está referido a la habilidad de utilizar el conocimiento y las competencias que posee la junta y aplicarlos en su relación con la gerencia de la entidad. Además, representa la dimensión conductual de los miembros de la junta, manifestada en una integración social y referida a la habilidad de cooperar mutuamente (Forbes & Milliken, 1999: 495).

El uso efectivo y la aplicación de las competencias y habilidades es determinante en la efectividad de la junta (Wageman, 1995). Wageman establece que las juntas deben interactuar de manera sinérgica, armónica y coordinada para integrar sus conocimientos y utilizarlos de forma apropiada en cada una de las dimensiones de los constructos de control, servicio y estrategia. Además, se recomienda que una junta efectiva de directores debiera estar compuesta por un grupo de profesionales que aporten una amplia gama de habilidades, experiencia y diversidad de conocimiento, para incorporar a la compañía diferentes puntos de vista, mediante discusiones en las juntas y propuestas de soluciones creativas (Hill & Jones, 1998; Renton, 1999).

Los hallazgos empíricos relacionados al estudio del uso de conocimiento y habilidades en contextos geográficos particulares (sudeste asiático), evidencian que este constructo está directamente relacionado a la capacidad de ejecutar efectivamente los roles de control, de servicio y de estrategia (Wan & Ong, 2005).

Por lo expresado, y en función de las referencias presentadas, se establece las hipótesis siguientes:

H5: el uso de conocimiento y habilidades está relacionado con la efectividad.

H5a: el uso de conocimiento y habilidades está mediado por el control.

H5b: el uso de conocimiento y habilidades está mediado por el servicio.

H5c: el uso de conocimiento y habilidades está mediado por la estrategia.

H6: el uso de conocimiento y habilidades está relacionado con el control.

H7: el uso de conocimiento y habilidades está relacionado con el servicio.

H8: el uso de conocimiento y habilidades está relacionado con la estrategia.

Nota: Para fines prácticos del procesamiento y análisis de los datos, el Constructo uso de conocimiento y habilidades será denominado como: conocimiento.

3.2.4 El rol de control.

La literatura de gobierno corporativo describe la junta de directores como el nexo formal entre los accionistas y la Gerencia encargada del funcionamiento permanente de la organización (Mintzberg, 1983; Monks & Minow, 1995). Consistentes con esta decisión, Fama & Jensen han descrito a la junta como *apex of the firm's decision control system* (1983:311), es decir, “el ápice del sistema de las decisiones de control”. Estas definiciones nos permiten empezar a conformar el constructo control.

Desde la Teoría de la Agencia, el rol de control es la función primaria que debe desempeñar la junta de directores, para lograr la protección de los intereses de los accionistas (*stakeholders*) por sobre la gestión de la Gerencia (*management*) (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Esta teoría, soporta el concepto de la relación Agente-Principal, al establecer las relaciones contractuales que sustentan la separación de control de Gobierno (*government*) de la Gerencia (*management*).

El constructo control corresponde a lo definido por Beniger (1986), por el cual el control representa la influencia final propositiva hacia metas pre-establecidas bajo el ejercicio del poder de una de las partes para influir sobre la conducta y el comportamiento de la otra parte, hacia los objetivos prefijados por aquella en su ejercicio de poder. Asimismo, el control ejercido por la junta de directores implica la toma de decisiones relacionada con las responsabilidades legales y los deberes asumidos en representación de los accionistas. Los directores deben desempeñar con lealtad y

cuidado estos deberes y compromisos legales (Monk & Minow; 1995). En coincidencia con lo expresado anteriormente, Petrovic (2008:1374) señala que el rol de control es una actividad de monitoreo de la Gerencia para buscar el beneficio de la empresa, contratar a la gerencia, compensar, reemplazar, aprobar las iniciativas más importantes propuestas por la gerencia, reportar a los accionistas y a las partes interesadas y asegurar el cumplimiento de la ley. El directorio debe desplegar cualidades y comportamientos importantes para el logro de la performance y la efectividad de la junta. La gerencia debe estar controlados para evitar el “riesgo moral” de conducta riesgosa y monitorear a través de mecanismos que evalúen sus comportamientos (Jensen, 1993; Filatotchev *et al.*, 2007). Para dirigir con efectividad, los teóricos reconocieron el crucial rol de la junta de directores como instrumento de los accionistas para el monitoreo y control del comportamiento oportunista de los gerentes (Stiles, 2001).

Del contenido de esta teoría se puede concluir que basados en la interrogante inicial de este estudio, referida a la efectividad de la junta de directores podemos establecer, basados en la literatura de la Teoría de Agencia, que el constructo de control es el objetivo esencial de la junta de directores. La efectividad de la junta estaría impactada por cuán bien esta ejecuta el rol de control.

Basados en los conceptos y evidencias desarrolladas sobre el rol de control que debe ejercer la junta, se propone como hipótesis nueve la siguiente:

H9: el control está relacionado con la efectividad.

3.2.5 El rol de servicio.

Basados en la Teoría de Dependencia de Recursos, se establece el sustento teórico que soporta el rol de servicio (Pfeffer & Salancik, 1978). Estos autores proponen cuatro servicios básicos que provee la junta de directores: (1) Consejo y Asesoría, (2) Legitimación, (3) Red de canales de comunicación e información entre las organizaciones externas y la empresa, y (4) Acceso preferente a los compromisos y ser el soporte de importantes factores externos de la empresa (Hillman & Dalziel, 2003: 385-386).

Esta teoría valora la importancia estratégica que tienen las otras partes interesadas (*stakeholders*), además de los accionistas (*stockholders*), de garantizar el acceso de las empresas hacia los recursos a través de la vinculación con todas las partes que la constituyen (Lawal, 2012:24). El rol de la junta de directores, bajo este modelo, es el de actuar como “ampliadores de límites” (*boundary spanners*), utilizando su red externa individual de contactos para obtener los diferentes tipos de recursos claves e indispensables requeridos por las necesidades de la Firma, de modo que esta pueda operar competitivamente con un desempeño superior (Daily *et al.*, 2003; Hillman *et al.*, 2000; Tricker, 2009; Zahra & Pearce, 1989).

Para fines de este estudio, basados en Forbes & Milliken (1999) y Pfeffer & Salancik (1978) el rol de servicio se define como el potencial que tienen los directores de apoyar, en la obtención de recursos claves, proveer asesoría, consejo, orientación al director/Gerente General (CEO) y a los otros gerentes de alto nivel, legitimar la empresa, crear redes de contactos y participar activamente en la formulación de la estrategia.

Las evidencias encontradas entre los directores que pertenecen a varias juntas (*board interlock*) y la performance de la Firma, basadas en la Teoría de Dependencia de Recursos, ha determinado resultados positivos en las empresas con restricciones de recursos y negativas en aquellas que son ricas en recursos (Zona, Gomez-Mejia & Withers, 2015).

Finalmente, basados en la interpretación de los contenidos de la Teoría de Dependencia de Recursos, se podría explicar que una junta de directores es efectiva en la medida en que esta desempeñe el rol de servicio y estrategia.

Derivado de los conceptos y evidencias desarrolladas sobre el constructo servicio que debe desempeñar la junta, se propone como décima hipótesis la siguiente:

H10: el servicio está relacionado con la efectividad de la junta.

3.2.6 El rol de estrategia.

La elección del rol de estrategia está basada en la revisión de la literatura efectuada para este constructo, y principalmente, lo propuesto por Zahra & Pearce (1989:305) para su modelo de análisis integrativo de los atributos y roles de la junta y su impacto con la performance de la Firma. Los roles que señalan estos autores son tres: control, servicio y estrategia; y señalan puntualmente (pág. 301): “[...] es importante denotar que la Teoría de Agencia establece como preeminente la contribución estratégica de la junta de directores, específicamente en el involucramiento de la junta en la misión de la firma, el desarrollo de la estrategia y el establecimiento de lineamientos para la implementación y control efectivo de la estrategia elegida”.

La influencia de la red de contactos externos y del contexto del director, y en mayor grado cuando se da la presencia en varios directorios (*interlocking*), tienen impacto directo en la estrategia de la empresa (Carpenter & Westphal, 2001).

El estudio encontró una participación activa de la junta de directores en el proceso de elecciones estratégicas, cambio y control que son relevantes para los teóricos de la Teoría de Agencia y Dependencia de Recursos, así como para los académicos encargados de teorizar sobre las juntas (McNulty & Pettigrew, 1999: 70-71).

En la organización existen equipos de alto nivel (TMT: *top management team*), grupos de élite con el mayor rol en las decisiones de la Firma (Hambrick, 1981b); las juntas se encuentran comprendidas en esta clasificación y encaran tareas multifacéticas que involucran el procesamiento de temas estratégicos (Jackson, 1992); sin embargo, una importante diferencia entre las juntas y los TMT es que las juntas son responsables únicamente de monitorear e influenciar la estrategia, y no de implementar las decisiones estratégicas en el día a día como los TMT (Forbes & Milliken, 1999:492).

El soporte teórico que refiere la literatura para determinar el rol estratégico de las juntas corresponde a las teorías de: Agencia (Zahra & Pearce, 1989; Stiles, 2001); servicio *Stewardship* (Sandarmurthy & Lewis, 2003; Stiles, 2001); las Partes interesadas *Stakeholders* (Phillips, Freeman & Wicks, 2003); y de Dependencia de Recursos (Hillman *et al.*, 2000; Stiles, 2001).

En el documento seminal de Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Boch y Volberda (2009:295) sobre la revisión de la literatura y la agenda para la investigación relacionada con el involucramiento de la junta de directores a la estrategia, estos autores han clasificado esta literatura en cuatro categorías: la primera incluye estudios que evalúan cómo las juntas de directores impactan en la estrategia general de la compañía, por ejemplo, para el desarrollo de la misión, estableciendo objetivos de largo plazo, y la asignación de recursos (Pearce & Zahra, 1992; Volberda, Vaden Fuller & Vander Boch, 2001). El segundo grupo de *papers* estudia cómo las juntas contribuyen a resultados estratégicos específicos tales como innovación, cambio, diversificación, fusiones y adquisiciones (Johnson *et al.*, 1996). El tercer grupo engloba investigaciones que exploran cómo la junta participa en varias fases de la decisión estratégica efectuada o ejecutada mediante la interacción TMT. Finalmente, la cuarta categoría consiste en estudios que no definen el rol estratégico de la junta claramente, publicados entre los setentas y ochentas y tomados como marginales en este estado temprano. El estudio de Pugliese *et al.* (2009:292) evaluó el período 1972-2007, encontrando que los estudios de la relación entre la junta de directores y las estrategias han aumentado significativamente.

En la investigación de la junta de directores, las discusiones del rol de estrategia de la junta han ignorado largamente la “naturaleza emergente” de la estrategia y sus implicaciones para el involucramiento de la junta (Stiles, 2001:630). Una concepción histórica subyacente de la estrategia es que esta es el resultado de una planificación formal mediante un proceso analítico que establece objetivos de largo plazo, e iniciado por altos TMT (Ansoff, 1965). El carácter de proceso complejo está soportado por las evidencias de las series de estudios que realizó Mintzberg (1973) y Mintzberg & Waters,

(1985) respecto a la dinámica compleja en la formulación de la estrategia, y se basan en la definición de la estrategia como “un patrón condicionante dentro de una corriente de decisiones”. La estrategia en esta visión se determina como emergente y no planeada (Burgelman, 1983; Noda & Bower, 1996). El rol emergente de estas definiciones acerca la estrategia al análisis de las “variables emergentes” que señala Ilgen *et al.* (2005) como variable de naturaleza mediadora en el análisis *input, mediator, output (IMO)*.

Basados en los conceptos y evidencias desarrolladas sobre el rol de estrategia que debe ejercer la junta, se propone como décima primera hipótesis la siguiente:

H11: el rol de estrategia está positivamente relacionado con la efectividad de la junta.

4 METODOLOGÍA

4.1 Estudio cuantitativo

Los enfoques tradicionales de la investigación consideran tres enfoques de investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto (Creswell, 2009; Hernández, Fernández & Baptista, 2010; Pereira, 2011; Creswell, 2014; Cooper & Schindler, 2014). Los dos primeros enfoques parten de dos diferentes visiones filosóficas del mundo que han polarizado relativamente las investigaciones en el mundo académico, estos son el enfoque cualitativo y el cuantitativo (Hernández, *et al.*, 2010). El tercer enfoque conocido como “mixto”, a lo largo del tiempo ha recibido varias denominaciones tales como “investigación integrativa”, “investigación multimétodos”, “métodos múltiples”, “estudios de triangulación de métodos” o “investigación mixta” (Denzin, 1970; Hernández *et al.*, 2010:546; Creswell, 2014).

Basados en las referencias descritas y en función a las características del estudio, el diseño de la investigación elegido es el enfoque cuantitativo (Creswell, 2009:17; Hernández, *et al.*, 2010).

Para este enfoque cuantitativo, la perspectiva teórica será el post-positivismo (Creswell, 2009:7) tendiente a basarse en causas probables que determinen efectos o resultados. En el Anexo 2 se aprecia las características del método cuantitativo que, de forma sucinta, debe emplear como estrategia de investigación las encuestas, basadas en preguntas cerradas sobre temas predeterminados, de los cuales se obtendrá data numérica. Las prácticas que debe

seguir el investigador estarán orientadas a testear o verificar la explicación de la teoría, identificar las variables de estudio, relacionar las variables en preguntas o hipótesis, usar indicadores de validez y fiabilidad, observar y medir la información numérica, utilizar planteamientos no sesgados y utilizar procedimientos estadísticos.

El procedimiento de esta investigación cuantitativa, desde la fase inicial de este trabajo, empezó explicando la motivación del estudio, relacionada con las grandes crisis financieras y económicas mundiales que han acontecido en el último siglo y la señalada responsabilidad del gobierno corporativo y las juntas de directores, como causantes de estas. Para esta fase inicial fue necesaria, en concordancia con lo determinando metodológicamente, revisar la literatura académica y precisar la diferencia entre gobierno corporativo y juntas de directores. Se encontró pertinente revisar las teorías vinculadas al gobierno corporativo que permitieran explicar los fundamentos teóricos de las juntas de directores, con el fin de interpretar los contenidos y establecer las repuestas a la pregunta de investigación esencial que se planteó: ¿qué hace efectiva a una junta de directores? Basados en esta cuestión principal y en la específica revisión de la literatura relacionada a la “dinámica interna” de la junta, se determinó el primer constructo, esencial para el estudio, denominado efectividad de la junta como variable dependiente. Fueron determinados como antecedentes de la efectividad los constructos cohesividad, uso de conocimiento y habilidades, definidos como variables independientes; y control, servicio y estrategia, determinados como variables mediadoras; y se propuso el modelo estructural que relaciona estas variables para establecer las hipótesis, aplicar el instrumento de medida, procesarlos estadísticamente, obtener los resultados, discutirlos y poder establecer las conclusiones.

Establecido el procedimiento general de este trabajo, la manera de abordar en este acápite de la metodología es: 1) Variables de investigación; 2) Instrumento de medida; 3) Prueba Piloto; 4) Muestra a estudiar: total, privada y pública. 5) Abordaje analítico para el proceso de datos; 6) Evaluación del Modelo de Medida; 7) Proceso del análisis de mediación.

4.2 Variables de Investigación

Se han definido tres tipos de variables en el modelo estructural que presenta la relación de los constructos ordenadas en: 1) Variables independientes conformadas por dos constructos: cohesividad y uso de conocimiento y habilidades; 2) Variables mediadoras conformadas por tres constructos: control, servicio y estrategia; 3) Variable dependiente: efectividad de la junta.

4.3 Instrumento de medición

Para la recolección de los datos se escogió el cuestionario como el instrumento más adecuado para la obtención de la información relevante (Creswell, 2009). Se ha establecido que la investigación a través de encuestas es una de las formas más adecuadas en la investigación social, que permite medir y estimar de una manera fáctica y empírica los atributos, características y relaciones entre las variables, para aplicar técnicas de estadística y obtener resultados a ser interpretados (Roberts, 1999).

Para el diseño del cuestionario a utilizarse como instrumento de medida de los constructos, fue menester emplear un instrumento probado y validado; en este sentido, se tomó el

cuestionario aplicado por Farquhar (2011). El cuestionario original adaptado y traducido mediante un proceso de equivalencia semántica al idioma español (Muñiz *et al.*, 2013). Hyrkäs *et al.* (2003) plantean: “[...] que es muy frecuente que instrumentos que han sido estandarizados en países de habla inglesa sean utilizados en países de no habla inglesa, por lo cual se debe utilizar el proceso de traducción, adaptación y estandarización del instrumento para dichos países”.

Para la traducción de los ítems empleados, se tomó en consideración el utilizar la terminología referida a los usos del contexto empresarial peruano, siguiendo las directrices propuestas por Muñiz *et al.*, (2013). Estas directrices ofrecen un marco integral que aborda el estudio de las fases previas a la adaptación, el análisis de la propia adaptación, de su justificación técnica, de la evaluación e interpretación de las puntuaciones y de la elaboración del documento final, con la garantía de obtener un nivel de equivalencia lingüística, cultural, conceptual y métrica posible. Para el proceso de traducción, se convocó a tres traductores de experiencia en juntas de directores y conocedores del argot técnico relacionado a temas vinculados con el gobierno corporativo y la Administración de Negocios. Un documento base fue obtenido mediante un proceso de convergencia idiomática, para someterlo a la validación de contenido (*face validity*) y de comprensión (Escobar & Cuervo, 2008).

Terminado de traducir el cuestionario, este se sometió a una prueba de expertos a fin de verificar la validez de su contenido (*face validity*). Esta prueba estuvo conformada por siete profesionales, con trayectoria en el ámbito de la academia, especialistas en temas relacionados con el gobierno corporativo y con experiencia en junta de directores. Tres de ellos con experiencia en temas de elaboración de instrumentos de investigación social. Estos

profesionales permitieron hacer las correcciones apropiadas y debidas a: contenido, pertinencia, ambigüedad y redacción; y fueron considerados, igualmente, aspectos concernientes a: suficiencia, coherencia, relevancia, claridad (Escobar & Cuervo, 2008). Esta prueba de expertos permitió identificar, eliminar las palabras y terminologías que puedan generar ambigüedad y confusión; verificar que los ítems reflejen en español la idea original del autor y que, fundamentalmente, rescaten la información que se quiere obtener para proceder a evaluar los constructos mediante este instrumento en las muestras de interés (Muñiz *et al.*, 2013). El proceso estuvo conducido y supervisado por el autor.

Finalmente, se obtuvo el cuestionario con la totalidad de los ítems en el lenguaje español y luego fueron depurados y elegidos aquellos indicadores que corresponden a las variables elegidas, conformado por un conjunto de 36 ítems. En la Tabla 4.1 se presentan las variables por tipo: independientes, mediadoras y dependientes; por constructo: efectividad, control, servicio, estrategia, cohesividad y conocimiento; por fuente de soporte de la literatura y los ítems seleccionados.

Nota: El constructo uso de conocimiento y habilidades ha sido denominado “conocimiento” para fines de facilidad en la operacionalización del instrumento, así como en el proceso de cálculos estadísticos.

Tabla 4.1: Clasificación de las variables del estudio cuantitativo.

Tipo	Constructo	Fuente(s)	Ítem		
Dependiente	Efectividad	Aguilera (2005); Bradshaw <i>et al.</i> , (1992); Cornforth (2001); Denis & McConnell (2003); Green & Greisinger (1996); Huse (2005); Langevoort (2001).	4. Los directores están satisfechos con el desempeño del directorio.		
			8. Nuestro directorio agrega valor a la compañía.		
			13. Nuestro directorio está satisfecho con el rol desempeñado por los directores.		
			17. Nuestro directorio mejora el desempeño de la compañía en interés de todas las partes interesadas.		
			21. Nuestro directorio potencia el desempeño de la compañía en interés de los accionistas.		
Mediadoras	Rol de control	Wan & Ong (2005)	3. Los directores analizan el desempeño de lo ejecutado versus el presupuesto operativo anual.		
			7. Los directores monitorean las decisiones más importantes y la toma de decisiones de la gerencia.		
			12. Los directores solicitan a la gerencia información de la ejecución presupuestal.		
			16. Formalmente cada director es evaluado por los demás directores.		
			20. Los directores contribuyen dando opinión calificada en los asuntos de la gerencia general.		
			23. Los directores evalúan el desempeño de la gerencia general, de los gerentes y de los funcionarios del más alto rango.		
			25. Los directores participan en planes de sucesión para el cargo de Gerente General.		
			28. Los directores participan en planes de sucesión para los gerentes y funcionarios del más alto rango además del Gerente General.		
			30. Los directores revisan el desempeño versus el plan estratégico.		
			32. Los directores revisan información financiera de temas y tendencias importantes a largo plazo.		
			34. Los directores tienen un mecanismo interno para evaluar el desempeño de la compañía anualmente.		
			Rol de servicio	Huse (2007)	2. El directorio y sus miembros actúan como consejeros para el Gerente General y para la institución.
					6. La compañía y el directorio a menudo aprovechan la red de contactos de los directores para obtener información/investigación y asesoramiento.
					11. Los directores contribuyen construyendo legitimidad y utilizando sus influencias.
15. Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas financieros (financiamiento interno e inversión).					
19. Los directores contribuyen creando redes de contactos.					
22. Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas de marketing.					
24. Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas legales y de técnica contable.					

			26. Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas técnicos (producción y tecnología de la información).
	Rol de estrategia	Huse (2007)	29. Nuestro directorio está comprometido en hacer propuestas de estrategias y grandes objetivos a largo plazo.
			31. Nuestro directorio está comprometido en poner en práctica las decisiones basadas en las estrategias y objetivos a largo plazo de la compañía.
			33. Nuestro directorio está comprometido en tomar decisiones basadas en las estrategias y objetivos a largo plazo de la compañía.
			35. Nuestro directorio está comprometido en controlar y hacer el seguimiento de las decisiones basadas en estrategias a largo plazo de la compañía.
Independiente	Cohesividad	O'Reilly <i>et al.</i> , (1989)	1. Ante críticas de personas ajenas al directorio, los directores se defienden mutuamente.
			5. Los directores tienen mucha voluntad de ayudarse mutuamente en la ejecución de sus obligaciones en el directorio.
			10. Los directores siempre se mantienen unidos en las sesiones de directorio.
			14. Los directores se llevan bien entre ellos.
	Conocimiento	Forbes & Milliken (1999), Zona & Zattoni (2007).	9. Cuando se discute un tema, los directores que mejor lo conocen generalmente tienen la mayor influencia.
			18. La delegación de tareas en este directorio representa una buena correspondencia entre conocimientos y responsabilidades.
			27. Los directores son conscientes de las áreas de experiencia de cada uno de sus integrantes.
			36. Nuestro directorio usa de la mejor manera los conocimientos y habilidades de sus miembros.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 Medición y escalas.

Es necesario explicar, respecto al instrumento adaptado, que la escala utilizada en este instrumento fue de intervalo Likert. Esta medición permitió asignar números a los constructos y convertirlos en variables (Babbie, 2004; Hernández *et al.*, 2010; Cooper & Schindler, 2014), con valores del 1 al 7. Los cuales son: 1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ligeramente en desacuerdo, 4 = ni en desacuerdo o de acuerdo, 5 = ligeramente de acuerdo, 6 = muy de acuerdo, 7 = totalmente de acuerdo. Se utilizó esta escala Likert de siete puntos con el objetivo de obtener una mejor aproximación de la respuesta y mayor extracción de

variabilidad. Esto permitirá describir y explicar las relaciones entre variables empleando la estadística descriptiva (Solanas *et al.*, 2005).

Finalmente, luego de que se obtuvo el cuestionario validado en su contenido y explicada la justificación de la escala de medición de este, fue necesario realizar una prueba piloto para determinar el grado de confiabilidad y aplicabilidad del instrumento en el contexto peruano.

4.4 Prueba piloto

La prueba piloto realizada permitió recoger datos de una pequeña muestra, mediante la cual se pudo analizar, estudiar y corregir aspectos relacionados con la adaptación del instrumento (cuestionario) y minimizar errores y desviaciones en el desarrollo de la investigación (Muñiz *et al.*, 2013). Este nivel de rigurosidad permitió detectar las debilidades del instrumento elegido para corregirlo y aplicarlo, en la recolección de datos, comprobando su pertinencia y eficacia (Hernández *et al.*, 2010; Cooper & Schindler, 2014).

Para ello se realizó una encuesta a dieciocho (18) miembros de juntas de directores de empresas privadas y públicas, con experiencia en temas de gestión, de reconocida trayectoria en el país; las características de estos miembros de directorio fueron proyectadas hacia las similares características de los miembros a ser encuestados (Hernández *et al.*, 2010), es decir, a potenciales presidentes de juntas directivas. Los requisitos básicos para las juntas de directores de empresas estatales exigen título profesional, título de maestría, experiencia no menor de cinco años como miembro de una junta directiva, experiencia profesional de más de diez años en trayectoria empresarial. Para el caso de las empresas privadas, los requisitos son más flexibles y básicamente están referidos a una elección por los votos de los miembros

integrantes de la junta de directores. En esta prueba piloto no intervinieron las personas que habían participado en la prueba de validación de contenido (traducción del instrumento). A continuación, se presenta la Tabla 4.2 donde se detalla el número de personas encuestadas por tipo de empresa:

Tabla 4.2: Número de empresas encuestadas según tipo de propiedad.

Tipo de empresa	Nº	%
Privada	5	28%
Pública	13	72%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

La ejecución de la prueba piloto se realizó entre agosto y septiembre de 2014, y el autor de la tesis supervisó personalmente el proceso de llenado de las encuestas con hojas de referencias, cronometrando el tiempo de llenado (el promedio fue de 10 minutos, con una máxima duración de 18 minutos), se tomó notas de las preguntas y se anotó los comentarios de los encuestados. Al finalizar la prueba piloto se siguieron las recomendaciones de Hernández *et al.*, (2010):

- Se rediseñó el formato de la hoja, se hizo agradable a los ojos de las personas encuestadas. En ese sentido se reguló el tamaño y el tipo de letra utilizada con el objetivo de no cansar la vista del encuestado y hacer amigable la encuesta. La participación y opinión de Arellano (2012) en estos detalles fue apreciable.
- Se cambió de orden en el formato de entrega del cuestionario. La hoja que incluye datos socio-demográficos fue colocada en la parte final del cuestionario con el objetivo de alentar las respuestas del cuestionario en primer orden.

- Las preguntas fueron deliberadamente mezcladas de manera diferente al orden original (de acuerdo a cada constructo) con el objetivo de no direccionar o sesgar la encuesta.

4.4.1 Análisis de fiabilidad.

El proceso de aplicación de la prueba piloto para la traducción incluyó el análisis estadístico de fiabilidad (Creswell, 2009), conocida como la prueba alfa de Cronbach, utilizando el software estadístico SPSS.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos del nivel de las escalas de medición de cada constructo identificados desde la revisión de literatura realizada en el capítulo 2 y en el modelo de investigación presentado en el capítulo 3; estos son: cohesividad, uso de conocimiento y habilidades, control, servicio y estrategia. A través de la encuesta piloto, cada uno de estos constructos fue medido y las variables obtenidas fueron sujetas al análisis de fiabilidad del alfa de Cronbach.

Cohesividad

Este constructo fue desarrollado de acuerdo a ítems basados en las investigaciones de O'Reilly *et al.*, (1989). En la Tabla 4.3 se muestran los ítems utilizados:

Tabla 4.3: Ítems del constructo cohesividad.

1. Ante críticas de personas ajenas al directorio, los directores se defienden mutuamente.
5. Los directores tienen mucha voluntad de ayudarse mutuamente en la ejecución de sus obligaciones en el directorio.

10. Los directores siempre se mantienen unidos en las sesiones de directorio.
14. Los directores se llevan bien entre ellos.

Fuente: O'Reilly *et al.*, (1989).

La Tabla 4.4 muestra el resultado de los cuatro ítems del constructo cohesividad, el Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.670, que no es alto; sin embargo, por lo propuesto por George y Mallery (2003), este valor Alfa de Cronbach estuvo en el límite inferior de aceptabilidad (>0.9 excelente, >0.8 bueno, >0.7 aceptable, >0.6 cuestionable, >0.5 pobre, <0.5 inaceptable). En el mismo sentido Hair, Black, Babin & Anderson (2014: 90, 123) señalan que un rango mínimo de aceptación es de 0.6 a 0.7; pudiendo este valor llegar a ser 0.6 en el caso de una investigación exploratoria.

Tabla 4.4: Análisis de fiabilidad constructo cohesividad

Estadísticos de fiabilidad: cohesividad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.67	4

Fuente: Elaboración propia.

Uso de conocimiento y habilidades

Este constructo fue estructurado o basado en cuatro ítems. Estos fueron construidos a partir de las sugerencias de Forbes y Milliken (1999) y un ítem de Zona y Zattoni (2007). En la Tabla 4.5 se presentan los ítems utilizados:

Tabla 4.5: Ítems del constructo conocimiento

9. Cuando se discute un tema, los directores que mejor lo conocen generalmente tienen la mayor influencia.
18. La delegación de tareas en este directorio representa una buena correspondencia entre conocimientos y responsabilidades.
27. Los directores son conscientes de las áreas de experiencia de cada uno de sus integrantes.
36. Nuestro directorio usa de la mejor manera los conocimientos y habilidades de sus miembros.

Fuente: Forbes & Milliken (1999); Zona & Zatoni (2007)

La Tabla 4.6 muestra el resultado de los cuatro ítems del constructo uso de conocimiento y habilidades, y se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.839 que estuvo por encima del rango inferior de aceptación.

Tabla 4.6: Análisis de fiabilidad constructo conocimiento**Estadístico de fiabilidad: conocimiento**

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.839	4

Fuente: Elaboración propia.

Control

Este constructo fue compuesto por once ítems desarrollados por Wan y Ong (2005). En la Tabla 4.7 se presentan los ítems utilizados:

Tabla 4.7: Ítems del constructo control

3. Los directores analizan el desempeño de lo ejecutado versus el presupuesto operativo anual.
7. Los directores monitorean las decisiones más importantes y la toma de decisiones de la gerencia.
12. Los directores solicitan a la gerencia información de la ejecución presupuestal.
16. Formalmente, cada director es evaluado por los demás directores.
20. Los directores contribuyen dando opinión calificada en los asuntos de la gerencia general.

23. Los directores evalúan el desempeño de la gerencia general, de los gerentes y de los funcionarios del más alto rango.
25. Los directores participan en planes de sucesión para el cargo de Gerente General.
28. Los directores participan en planes de sucesión para los gerentes y funcionarios del más alto rango, además del Gerente General.
30. Los directores revisan el desempeño versus el plan estratégico.
32. Los directores revisan información financiera de temas y tendencias importantes a largo plazo.
34. Los directores tienen un mecanismo interno para evaluar el desempeño de la compañía anualmente.

Fuente: Wan y Ong (2005)

La Tabla 4.8 muestra el resultado de las once preguntas del constructo control, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.828, valor que se encontró por encima del rango inferior de aceptación.

Tabla 4.8: Análisis de fiabilidad constructo control

Estadístico de fiabilidad: control

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.828	11

Fuente: Elaboración propia.

Servicio

El constructo servicio está desarrollado a partir de los estudios de Huse (2007), este consta de ocho ítems. En la Tabla 4.9 se presentan los ítems utilizados.

Tabla 4.9: Ítems del constructo servicio

2. El directorio y sus miembros actúan como consejeros para el gerente general y para la institución.
6. La compañía y el directorio a menudo aprovechan la red de contactos de los directores para obtener información/investigación y asesoramiento.
11. Los directores contribuyen construyendo legitimidad y utilizando sus influencias.
15. Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas financieros (financiamiento interno e inversión).

19. Los directores contribuyen creando redes de contactos.
22. Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas de marketing.
24. Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas legales y de técnica contable.
26. Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas técnicos (producción y tecnología de la información).

Fuente: Huse (2007)

La

Tabla 4.10 muestra el resultado de los ocho ítems del constructo servicio, este obtuvo un alfa de Cronbach de 0.695 que estuvo dentro del rango inferior de aceptación.

Tabla 4.10: Análisis de fiabilidad constructo servicio

Estadístico de fiabilidad: servicio

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.695	8

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia

El rol de estrategia es un constructo desarrollado a partir de la teoría de Huse (2007) y consta de cuatro ítems. En la Tabla 4.11 se presentan los ítems utilizados:

Tabla 4.11: Ítems del constructo estrategia

29. Nuestro directorio está comprometido en hacer propuestas de estrategias y grandes objetivos a largo plazo.
31. Nuestro directorio está comprometido en poner en práctica las decisiones basadas en las estrategias y objetivos a largo plazo de la compañía.
33. Nuestro directorio está comprometido en tomar decisiones basadas en las estrategias y objetivos a largo plazo de la compañía.
35. Nuestro directorio está comprometido en controlar y hacer el seguimiento de las decisiones basadas en estrategias a largo plazo de la compañía.

Fuente: Huse (2007)

La Tabla 4.12 muestra el resultado para los cuatro ítems del constructo estrategia, resultando un alfa de Cronbach de 0.945 que es un valor cercano a uno, siendo uno el límite superior de esta medida de fiabilidad.

Tabla 4.12: Análisis de fiabilidad constructo estrategia

Estadísticos de fiabilidad: estrategia

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.945	4

Fuente: Elaboración propia.

Efectividad

El constructo efectividad de la junta fue estructurado basado en cinco ítems a partir de lo desarrollado por Aguilera (2005), Bradshaw *et al.*, (1992), Cornforth (2001), Denis y McConnell (2003), Green y Griesinger (1996), Huse (2005), y Langevoort (2001). En la Tabla 4.13 se presentan los ítems utilizados:

Tabla 4.13: Ítems del constructo efectividad

4. Los directores están satisfechos con el desempeño del directorio.
8. Nuestro directorio agrega valor a la compañía.
13. Nuestro directorio está satisfecho con el rol desempeñado por los directores.
17. Nuestro directorio mejora el desempeño de la compañía en interés de todas las partes interesadas.
21. Nuestro directorio potencia el desempeño de la compañía en interés de los accionistas.

Fuente: Aguilera (2005), Bradshaw *et al.*, (1992), Cornforth (2001), Denis y McConnell (2003), Green y Greisinger (1996), Huse (2005), y Langevoort (2001).

La Tabla 4.14 muestra el resultado de los cinco ítems del constructo efectividad de la junta, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.891 que es un valor que estuvo por encima del rango inferior de aceptación.

Tabla 4.14: Análisis de fiabilidad constructo efectividad

**Estadísticos de fiabilidad: efectividad
de la junta**

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.891	5

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Muestra

La literatura determina dos tipos de muestreo básicos: el probabilístico y el no probabilístico. El tipo de muestra es no probabilística, debido a la naturaleza del estudio: una muestra dirigida mediante la selección de elementos determinados por causas relacionadas con las características de la investigación y que suponen un procedimiento de selección informal (Babbie, 2004; Hernández *et al.*, 2010; Cooper & Schindler, 2014).

Debido a la naturaleza de la investigación de carácter descriptivo, se requiere recolectar información de juntas de directores de empresas en actividad. La muestra de este estudio está comprendida por el conjunto de empresas privadas y públicas que poseen junta de directores, que hayan tenido sesiones formales determinadas por la ley, los estatutos sociales y las regulaciones de las entidades de supervisión, durante el período correspondiente al año 2014. Para el caso de las empresas privadas se eligieron aquellas que formalmente han participado

en transacciones de la Bolsa de Valores de Lima y que, por esta condición, deben haber tenido juntas de directores con una frecuencia de reuniones (sesiones) de acuerdo a la norma. Para el caso de las empresas con juntas de directores públicas, la ley y la norma indica que deben de tener hasta dos reuniones (sesiones) al mes, las actas (registros legales) deben de enviarse al FONAFE (entidad supervisora explicada en el Anexo 1) encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado Peruano.

Respecto a la cantidad de empresas que conforman la muestra elegida para esta investigación, corresponde a un universo de 161 empresas: 129 empresas privadas y 32 públicas, que reúnen la cualidad de “empresas activas que formalmente tienen juntas de directores y que han estado vigentes y en operación durante el año 2014 en el mercado peruano”. De este conjunto se ha obtenido respuesta de 56 empresas privadas (43% de total de empresas privadas) y 32 empresas públicas (100% del total de empresas públicas). El total de empresas encuestadas fue de 88 empresas que corresponden al 55 % del universo total.

Este estudio no es probabilístico. De acuerdo a los autores (Creswell, 2009; Hernández *et al.*, 2010; Cooper & Schindler, 2014), uno de los mayores inconvenientes en el muestreo no probabilístico es que no es posible calcular con precisión el error estándar, esto es, no se puede calcular con qué nivel de confianza se realiza la estimación y “los datos recogidos no pueden generalizarse a la población” (Hernández *et al.*, 2010: 190). Sin embargo, en el caso de las empresas públicas, al haberse encuestado al 100% de su universo, los resultados tienen una interpretación que podría generalizarse al conjunto de empresas públicas.

4.5.1 Unidad de análisis.

La unidad de análisis es la junta de directorio, corresponde al objeto de estudio que, en este caso, es el grupo conformado por los directores que integran la junta de directores. Sobre esta unidad de análisis se describirá y se explicará el impacto de la cohesividad y el uso de conocimiento y habilidades en la efectividad de esta junta, impacto mediado por el control, servicio y la estrategia. Quien opina sobre la juntas de directores es el Presidente de directorio elegido como elemento de quien se obtiene la información mediante el instrumento-encuesta (Vivanco, 2005). Esta elección está basada en que el Presidente del directorio es el representante formal de la junta determinado por encargo legal y de los estatutos de la entidad, incluso por elección de los miembros del directorio. Es aceptado que posee el conocimiento de las actividades que se realizan al interior de la junta, representa a la junta de directores ante la Sociedad y es el vocero oficial ante la externalidad de la empresa. Ante la ausencia de este fue elegido el Vicepresidente y en algunos casos, en defecto, se eligió al director más antiguo. Una de las dificultades del llenado de las encuestas, radicó en el nivel de confidencialidad. Este tema fue exigido por varios de los encuestados, incluso algunas encuestas fueron entregadas sin el llenado de la cartilla de características del encuestado y con el expreso pedido de reserva.

Para el caso de las empresas del sector público las juntas de directores están conformadas por cinco (5) miembros, todos ellos son independientes, es decir, no existen directores con cargos ejecutivos en la operación de la empresa, sin embargo, el Código Marco de Buen gobierno corporativo de empresas del Estado establece: “[...] que el mayor número posible, pero cuando menos uno de los directores debe de carecer de vinculación política alguna con

el gobierno; no ser o haber sido empleado de la empresa o Ministerio del sector, ni haber tenido ningún tipo de relación contractual con esta”. Los miembros del directorio reciben hasta un máximo de dos dietas mensuales por su asistencia a las juntas. Los directores son elegidos por la junta de directores del FONAFE como se puede observar en el Anexo 1. Esta junta de directores está conformada por cinco Ministros de Estado y ellos proponen la elección del Presidente del directorio para nombramiento mediante Decreto Supremo por el Presidente de la República.

Para las empresas privadas la elección de los miembros del directorio está basada en lo establecido por la Ley de Sociedades, que determina que el nombramiento debe estar comprendido en los estatutos constitutivos de la entidad y, por lo general, son designados por la votación de sus miembros, basados en los votos equivalentes al número de las acciones que posean cada uno de los accionistas. El promedio de directores de las juntas privadas encuestadas, es de 8 directores, el máximo de 14 y el mínimo de 3.

En el Anexo 3 se podrá encontrar las características sociodemográficas de la junta de directores encuestados que explican en detalle, por nivel de estudios, género, promedio de directores, directores vinculados, directores independientes, números máximos y mínimos de los directorios de empresas privadas y públicas.

4.5.2 Aplicación de la encuesta.

Se aplicó el cuestionario final entre octubre de 2014 y febrero de 2015. Mediante un proceso detallado y cuidadoso, dado el nivel particular de los encuestados (Presidentes de

directorios y directores) para obtener un nivel de retorno significativo de las unidades de análisis. Una primera fase comprendió el aviso telefónico que se les hizo llegar a los participantes de la muestra diseñada, avisando la futura llegada del sobre con la encuesta; se confirmó posteriormente con la secretaria del Presidente Ejecutivo o al Secretario de la junta de directores sobre la recepción del documento. Tres personas dieron el apoyo en las llamadas telefónicas. Un factor de motivación para obtener las respuestas de retorno y del llenado del instrumento, fue el requerimiento directo al Presidente de directorio mediante una llamada telefónica o la visita a sus instalaciones, por el autor este documento, quien, en la fecha del estudio, ejercía el cargo de Presidente Ejecutivo de la junta de directores de una empresa del Estado, lo que motivó a mucho de los encuestados a responder y atender las llamadas telefónicas. Se fijó como fecha de corte el 28 de febrero, de acuerdo a las fechas programadas. Una dificultad significativa fueron las Fiestas Navideñas y el inicio de la temporada de verano, cuando muchos de los directores tomaron el habitual descanso vacacional. Otra limitación que hubo que manejar fue la reserva apropiada que pedían los encuestados. En el proceso de afinamiento de la encuesta participaron expertos en diseño de instrumentos y la opinión de un destacado investigador de mercado (Arellano, 2012) nos alertó de esta dificultad por su experiencia: recomendando hacer explícito el compromiso de confidencialidad y la reserva con los encuestados. Una explicación del compromiso de esta reserva verbal y escrita fue hecha expresamente. El autor de este estudio participó en el seguimiento total de encuestas de las empresas públicas y en la mayoría de las privadas, algunas encuestas fueron remitidas por mail, otras encuestas fueron remitidas directamente al Programa Doctoral de Esan, debido a la carta de presentación adjuntada a la encuesta, emitida por dirección del Programa Doctoral, presentando los objetivos y alcances de la

investigación, los detalles de este instrumento que se muestran en el Anexo 4 donde aparece la carta formal de presentación por el Programa.

Un aspecto importante fue el control de calidad de las encuestas, hubo que rechazar las encuestas mal llenadas y volverlas a aplicar; o en su defecto descartarlas, asimismo verificar el llenado por el Presidente del directorio o, en su ausencia, por el director más antiguo.

4.6 Abordaje analítico para el proceso de los datos

El análisis de datos involucró el procesamiento de los datos a través del *software SmartPLS*, una de las más importantes aplicaciones de *software* para el modelamiento de las ecuaciones estructurales y que utiliza el *Partial Least Squares (PLS-SEM)*. (Wong, 2013; Sánchez, 2013). El modelamiento mediante ecuaciones estructurales (SEM), está entre las más útiles y avanzadas técnicas que han emergido en las ciencias sociales en décadas recientes. El SEM es una clase de técnica multivariada que combina aspectos de análisis factorial y regresión, posibilitando a los investigadores analizar de forma simultánea las relaciones entre las variables medidas (indicadores) y las variables latentes (constructos). El método más aplicado ha sido el *Covariance-Based SEM (CB-SEM)* (Hair *et al.*, 2014).

El *Partial Least Squares SEM (PLS-SEM)*, como una técnica de modelamiento estadístico tiene varias ventajas sobre el modelamiento de ecuaciones estructurales (CB-SEM) en varias situaciones comúnmente encontradas en investigaciones de las ciencias sociales. Por ejemplo, el PLS-SEM es adecuado cuando los tamaños de las muestras son pequeños, o los

datos no están distribuidos normalmente (Hair *et al.*, 2014). En el mismo sentido, tenemos a Henseler (2009) que referencia a Birkinshaw, Morrison y Hulland (1995), quienes también señalan que el PLS es más apropiado cuando no se puede asumir normalidad multivariada respecto a los datos, ni tampoco se puede asumir intervalo de ratio, y cuando el tamaño de la muestra de que se dispone es pequeña. En tanto Sánchez (2014) explica, respecto al PLS-SEM, que no hay una regla de oro respecto al número mínimo de observaciones requerido, esto no significa que se deba abusar aplicando el PLS-SEM a tamaños de muestras significativamente pequeños.

Para este estudio, el número de casos dispuestos para realizar la evaluación del modelo propuesto, el conjunto total fue de 88 casos (88 juntas encuestadas). Al considerar el análisis de solo las juntas de empresas privadas, se tuvo 56 casos; y para el caso de las juntas de empresas públicas, se tuvo 32 casos. El tamaño reducido de casos disponibles para la evaluación del modelo propuesto, es lo que motivó principalmente la elección de la metodología PLS-SEM sobre el CB-SEM.

El PLS-SEM también denominado *PLS path models* (Henseler *et al.*, 2009:284), está formalmente definidos por dos conjuntos de ecuaciones: 1) El Modelo de Medida (Hair *et al.*, 2014:76) es el que especifica las relaciones entre los constructos y los ítems (variables manifiestas o indicadores); 2) El Modelo Estructural especifica las relaciones entre los constructos (variables latentes o variables no observadas).

Está establecido sistemáticamente, bajo el modelo PLS, que debe seguirse dos pasos:

1. La evaluación del Modelo de Medida, que para fines de este estudio debe de explicarse en esta parte metodológica, debido a que se evaluará los ítems en función a los constructos, de manera de determinar la fiabilidad y validez de estos.
2. La evaluación del Modelo Estructural, que corresponde a las relaciones de los constructos de acuerdo al diseño del modelo estructural propuesto, que dará los resultados correspondientes a las hipótesis planteadas y que, para fines de este estudio, se presentará en el acápite 5 denominado: Resultados.

4.7 Evaluación del Modelo de Medida (constructos y sus ítems)

La evaluación del Modelo de Medida en el contexto de la metodología del PLS-SEM, consta de los siguientes cuatro criterios (Hair *et al.*, 2014): 1) Fiabilidad de Consistencia Interna (*internal consistency reliability*); 2) Fiabilidad del Indicador (*indicator reliability*); 3) Validez Discriminante (*discriminant validity*) y, 4) Validez Convergente (*convergent validity*).

4.7.1 Fiabilidad de Consistencia Interna.

Un primer indicador del Modelo de Medida es la Fiabilidad de Consistencia Interna, usada para juzgar la consistencia de resultados a través de los ítems que pertenecen a un mismo constructo. Esto determina que los ítems que miden un constructo, den resultados similares.

Para evaluar la fiabilidad de Consistencia Interna el PLS utiliza el criterio de Fiabilidad compuesta (*composite reliability*), el mismo que prioriza los indicadores (ítems, preguntas)

de acuerdo a un grado determinado entre cero y uno de fiabilidad; es decir, toma en cuenta qué nivel de carga tiene cada indicador, posibilitando determinar la aceptación o el rechazo de este (Hair *et al.*, 2014:102).

La Fiabilidad compuesta varía entre 0 y 1, cuando mayor es el valor, indica mayor nivel de precisión y confiabilidad, a similitud de la interpretación que se utiliza con el *Cronbach's alpha*; un coeficiente de 0.8 o 0.9 es considerado como satisfactorio, en tanto que un valor por debajo de 0.6 indica falta de fiabilidad (Hair *et al.*, 2014:101).

Basados en que este estudio tiene como objetivo determinar los antecedentes que impactan en la efectividad de la junta de directores, correspondiente al conjunto de juntas de empresas privadas y públicas, y establecer luego si estos antecedentes son similares para ambos tipos de juntas, se estableció tres niveles de cálculos: 1) Conjunto Total (juntas privadas y públicas), 2) Juntas privadas y 3) Juntas públicas.

Fiabilidad de Consistencia Interna: Conjunto Total (juntas de directores privadas y públicas)

Producto de los cálculos efectuados mediante el *software "Smart PLS"*, se ha obtenido la Tabla 4.15. Se puede apreciar que todos los valores determinados son mayores a 0.6, por lo que son considerados satisfactorios.

Tabla 4.15: Fiabilidad de Consistencia Interna Conjunto Total.

	Composite reliability	
Cohesividad	C	0,901
Efectividad	E	0,880
Control	RC	0,793
Estrategia	RE	0,900
Servicio	RS	0,863
Conocimiento	UCHT	0,878

Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad de Consistencia Interna: juntas privadas

En la Tabla 4.16 se observa que todos los valores observados son mayores a 0.6, por lo que son considerados satisfactorios.

Tabla 4.16: Fiabilidad de Consistencia Interna juntas privadas.

	Composite reliability	
Cohesividad	C	0,901
Efectividad	E	0,857
Control	RC	0,852
Estrategia	RE	0,881
Servicio	RS	0,881
Conocimiento	UCHT	0,882

Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad de Consistencia Interna: juntas públicas

En la Tabla 4.17 se observa que todos los valores calculados son mayores a 0.6, por lo que son considerados satisfactorios.

Tabla 4.17: Fiabilidad de Consistencia Interna juntas públicas.

	Composite reliability	
Cohesividad	C	0,852
Efectividad	E	0,910
Control	RC	0,825
Estrategia	RE	0,944
Servicio	RS	0,895
Conocimiento	UCHT	0,935

Fuente: Elaboración propia.

4.7.2 Fiabilidad del Indicador.

El segundo indicador del Modelo de Medida es la Fiabilidad del Indicador. Cargas externas altas en un constructo, indican que los ítems asociados a este, tienen mucho en común con este constructo. Esta característica es llamada Fiabilidad del Indicador. Como regla general, las cargas externas normalizadas deben ser mayores a 0.7 (Hair *et al.*, 2014).

Los ítems con cargas externas bajas algunas veces son retenidos, basados en su contribución a la validez de contenido —que es el grado en que una medida cubre el rango de significados incluidos en el concepto— sin embargo, ítems con carga externa muy baja (por debajo de 0.40) deben ser siempre removidos (Hair *et al.*, 2014).

Fiabilidad del Indicador: Conjunto Total (juntas privadas y públicas)

En la Tabla 4.18 se observa que la mayoría de las cargas de los indicadores respecto a sus constructos tienen un valor superior a 0.7, incluso se tiene un valor superior 0.9 en el constructo cohesividad. Sin embargo, se observan cargas menores: una carga con valor 0.686 en el constructo cohesividad; en el constructo efectividad, una carga de 0.666; y en el

constructo control se tiene una carga de 0.574. Estos indicadores están con cargas superiores a 0.4, límite inferior del rango.

Tabla 4.18: Fiabilidad del Indicador Conjunto Total.

<i>Outer Loadings</i>						
	Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
	C	E	RC	RE	RS	UCHT
C1	0,686					
C10	0,844					
C14	0,913					
C5	0,876					
E13		0,867				
E17		0,734				
E21		0,844				
E4		0,666				
E8		0,736				
RC23			0,574			
RC25			0,816			
RC28			0,841			
RE22S					0,844	
RE24S					0,788	
RE26S					0,835	
RE29				0,870		
RE31				0,815		
RE33				0,898		
RE35				0,741		
UCHT27						0,862
UCHT36						0,857
UCHT9						0,799

Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad del Indicador: juntas privadas

En la Tabla 4.19 la mayoría de los ítems tienen cargas superiores a 0.7 respecto a su respectivo constructo. Sin embargo, se puede observar que el constructo conocimiento tiene un ítem con una carga de 0.686; en efectividad tenemos dos ítems con cargas que son menores a 0.7, uno con 0.629 y otro con 0.568; y en el constructo cohesividad se observa un ítem con una carga de 0.697. Todos estos valores son superiores 0.4, por lo que los ítems permanecen en relación con su respectivo constructo.

Tabla 4.19: Fiabilidad del Indicador juntas privadas.

<i>Outer Loadings</i>						
	Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
	C	E	RC	RE	RS	UCHT
C1	0,697					
C10	0,851					
C14	0,906					
C5	0,870					
E13		0,914				
E17		0,724				
E21		0,827				
E4		0,629				
E8		0,568				
RC12			0,863			
RC25			0,712			
RC28			0,702			
RC7			0,789			
RE19S					0,840	
RE22S					0,901	
RE26S					0,789	
RE29				0,872		
RE31				0,784		
RE33				0,874		
UCHT18						0,910
UCHT27						0,924
UCHT36						0,686

Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad del Indicador juntas públicas

En la Tabla 4.20 se aprecia que casi la totalidad de los ítems tienen cargas superiores a 0.7 respecto a su respectivo constructo. Sin embargo, en el constructo efectividad se tiene un ítem con una carga de 0.690; y en control se observa una carga de 0.642, ambas menores a 0.7 pero mayores a 0.40, por lo que se aprecia que los ítems están relacionados al constructo dentro de los niveles de aceptación.

Tabla 4.20: Fiabilidad del Indicador juntas públicas.

<i>Outer Loadings</i>						
	Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
	C	E	RC	RE	RS	UCHT
C1	0,715					
C10	0,838					
C5	0,875					
E13		0,852				
E17		0,690				
E21		0,857				
E4		0,782				
E8		0,897				
RC16			0,642			
RC23			0,937			
RC25			0,749			
RE19S					0,848	
RE22S					0,749	
RE24S					0,804	
RE26S					0,805	
RE29				0,916		
RE31				0,851		
RE33				0,969		
RE35				0,853		
RE6S					0,758	
UCHT27						0,927
UCHT36						0,946

Fuente: Elaboración propia.

4.7.3 Validez Discriminante.

Un tercer indicador del Modelo de Medida es la Validez Discriminante, que es el grado mediante el cual un constructo es realmente diferente de los otros constructos. Por lo tanto, el establecer la validez discriminante implica que el constructo es único y representa un concepto, una idea diferente a los demás constructos que comprenden el modelo (Hair *et al.*, 2014). En el contexto del PLS, un criterio adecuado para una validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus ítems, que con los otros ítems de los otros constructos. Para evaluar la validez discriminante, Hulland (1999:199) cita a Fornell y Larcker (1981) quienes sugieren el uso del *Average Variance Extracted* (AVE) que es la varianza promedio compartida entre el constructo y su ítem.

En la matriz de correlaciones, se encuentran las correlaciones entre diferentes constructos en la parte inferior izquierda debajo de la diagonal de la matriz. Para una adecuada validez de discriminante, los elementos de la diagonal (que son las raíces cuadradas del AVE) deberían ser significativamente mayores a los elementos que se encuentran debajo de su correspondiente fila y columna de la matriz (Hulland, 1999). En los resultados del *Smart SPL*, la matriz para realizar la evaluación de la Validez Discriminante está con el nombre del criterio del AVE de Fornell-Larcker.

Validez Discriminante: Conjunto Total (juntas privadas y públicas)

En la Tabla 4.21 se verifica el criterio de Fornell-Larcker. La raíz cuadrada del AVE correspondiente a cada constructo es mayor que la más alta correlación con cualquier otro constructo, de manera que los valores de la diagonal de la matriz son mayores a los valores que se encuentran debajo de su correspondiente columna y al costado de su fila.

Tabla 4.21: Validez de Discriminante Conjunto Total.

<i>Fornell-Larcker Criterion</i>						
	Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
	C	E	RC	RE	RS	UCHT
C	0,834					
E	0,344	0,773				
RC	0,039	0,243	0,753			
RE	0,344	0,744	0,296	0,833		
RS	0,306	0,275	0,192	0,321	0,823	
UCHT	0,565	0,615	0,163	0,559	0,475	0,840

Fuente: Elaboración propia.

Validez Discriminante: juntas privadas

En la Tabla 4.22 se verifica el criterio de Fornell-Larcker. La raíz cuadrada del AVE correspondiente a cada constructo es mayor que la más alta correlación con cualquier otro constructo, de manera que los valores de la diagonal de la matriz son mayores a los valores que se encuentran debajo de su correspondiente columna y al costado de su fila.

Tabla 4.22: Validez Discriminante juntas privadas.

<i>Fornell-Larcker Criterion</i>						
	Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
	C	E	RC	RE	RS	UCHT
C	0,835					
E	0,287	0,743				
RC	-0,054	0,585	0,769			
RE	0,361	0,750	0,463	0,844		
RS	0,266	0,622	0,372	0,528	0,844	
UCHT	0,628	0,385	0,114	0,546	0,477	0,847

Fuente: Elaboración propia.

Validez Discriminante: juntas públicas

En la Tabla 4.23 se verifica el criterio de Fornell-Larcker. En similitud con los casos anteriores, se aprecia que la raíz cuadrada del AVE correspondiente a cada constructo es mayor que la más alta correlación con cualquier otro constructo, de manera que los valores de la diagonal de la matriz son mayores a los valores que se encuentran debajo de su correspondiente columna y al costado de su fila.

Tabla 4.23: Validez Discriminante juntas públicas.

<i>Fornell-Larcker Criterion</i>						
	Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
	C	E	RC	RE	RS	UCHT
C	0,812					
E	0,540	0,819				
RC	0,131	0,227	0,786			
RE	0,506	0,781	0,436	0,899		
RS	0,653	0,215	-0,078	0,254	0,793	
UCHT	0,744	0,728	0,196	0,625	0,512	0,937

Fuente: Elaboración propia.

4.7.4 Validez Convergente.

Un cuarto indicador del Modelo de Medida, es la Validez Convergente que es el grado al cual un ítem correlaciona positivamente con otros ítems alternativos del mismo constructo. El criterio para establecer la Validez Convergente es el *Average Variance Extracted* (AVE) (Hair *et al.*, 2014: 103) un AVE de 0.50 o más, indica que el constructo explica más de la mitad de la varianza de sus ítems.

Validez Convergente: Conjunto Total (juntas privadas y públicas)

En la Tabla 4.24 se puede apreciar que los valores de AVE son superiores a 0.5, lo que indica que los constructos tienen buenos niveles de validez convergente.

Tabla 4.24: Validez Convergente Conjunto Total.

	AVE	
Cohesividad	C	0.696
Efectividad	E	0.598
Control	RC	0.567
Estrategia	RE	0.694
Servicio	RS	0.677
Conocimiento	UCHT	0.705

Fuente: Elaboración propia.

Validez Convergente: juntas privadas

En la Tabla 4.25 se puede apreciar que los valores de AVE son superiores a 0.5, lo que indica que los constructos tienen buenos niveles de validez convergente.

Tabla 4.25: Validez Convergente juntas privadas.

	AVE	
Cohesividad	C	0.697
Efectividad	E	0.552
Control	RC	0.592
Estrategia	RE	0.713
Servicio	RS	0.713
Conocimiento	UCHT	0.717

Fuente: Elaboración propia.

Validez Convergente: juntas públicas

En la Tabla 4.26 se puede apreciar que los valores de AVE son superiores a 0.5, lo que indica que los constructos tienen altos niveles de validez convergente.

Tabla 4.26: Validez Convergente juntas públicas.

	AVE	
Cohesividad	C	0.659
Efectividad	E	0.671
Control	RC	0.617
Estrategia	RE	0.808
Servicio	RS	0.630
Conocimiento	UCHT	0.877

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, los análisis de fiabilidad y validez están dentro de los rangos aceptables y satisfactorios, y basado en estos análisis se procedió a la evaluación del modelo estructural. Habiéndose utilizado el *SmartPLS* se estableció, bajo el modelo PLS, que debe seguirse dos pasos: el primero corresponde a la evaluación del *Modelo de Medida* para determinar la fiabilidad y validez de la relación de los ítems y constructos, cuyos resultados se han obtenido dentro de los niveles requeridos; para proceder al segundo paso que corresponde a la

evaluación del modelo estructural, que está referido a las relaciones de los constructos de acuerdo al modelo propuesto. Tres tipos de variables han sido estructuradas en el modelo: variables independientes (cohesividad y conocimiento), variables mediadoras (control, servicio y estrategia) y variable dependiente (efectividad). En la línea de la propuesta metodológica de este capítulo, es necesario establecer la metodología para explicar los cálculos de la mediación de las variables de control, servicio y estrategia.

4.8 Proceso del análisis de mediación

Un efecto mediador surge cuando una tercera variable o constructo interviene entre dos constructos que se supone están relacionados. Asimismo, los efectos directos son las relaciones supuestas entre dos constructos mediante una sola flecha, en tanto que los efectos indirectos, son aquellas relaciones que involucran la intervención de al menos un constructo en la secuencia de las relaciones (Hair *et al.*, 2014).

Para determinar el grado del efecto mediador del control, servicio y estrategia entre el impacto de las variables cohesividad y el uso de conocimiento y habilidades sobre la variable efectividad de la junta, se siguió el procedimiento establecido por Hair *et al.*, (2014: 224) para el uso de modelo PLS-SEM.

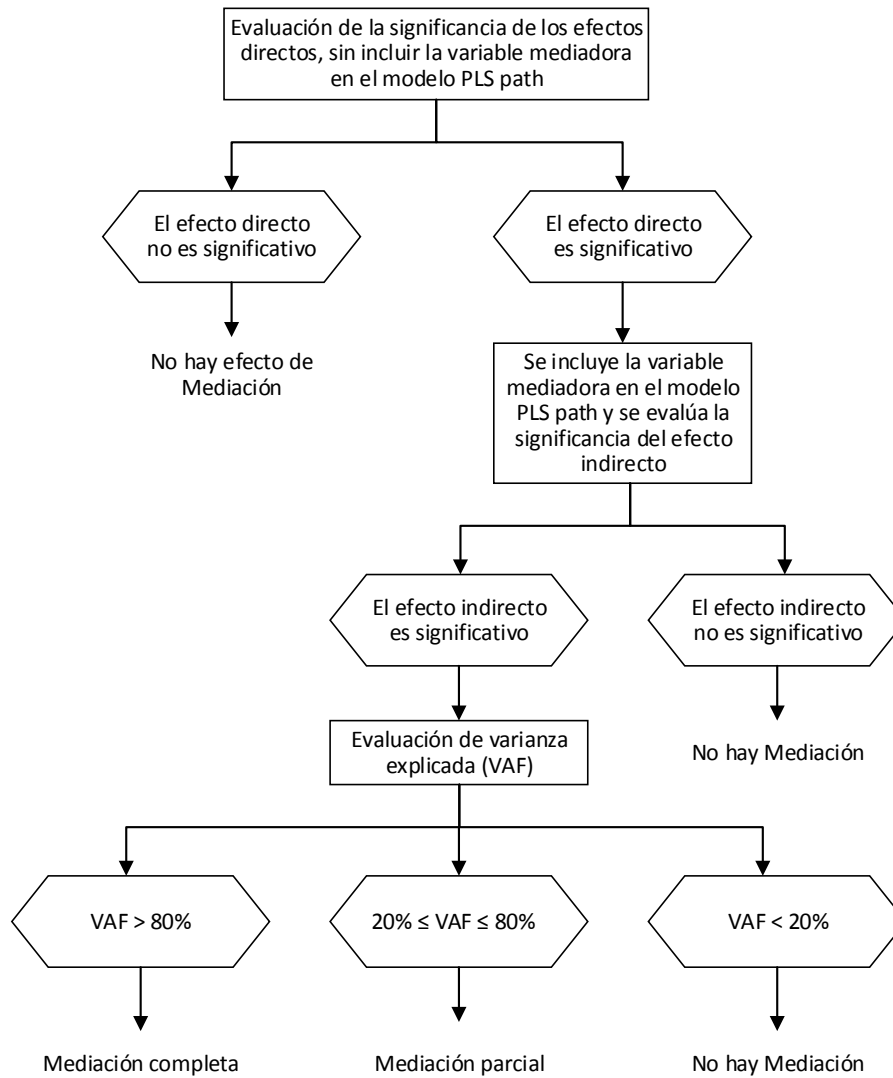
En la Figura 4.1, el primer paso significa evaluar el efecto directo de las variables a vincular sin incluir las variables mediadoras. El análisis del efecto directo nos permite apreciar el nivel de significancia de la relación entre dos variables, y la fuerza de esta relación; esto sin la intervención de las variables mediadoras. El instrumento utilizado para

este fin es la significancia y valor del coeficiente *path*, que resulta de la evaluación de las relaciones entre variables mediante el PLS-SEM.

Segundo, se debe incluir las variables mediadoras en el modelo PLS-SEM y evaluar la significancia de los efectos indirectos ($P < 0.05$). Tercero, si el efecto indirecto no es significativo no existe mediación; si el efecto indirecto es significativo se procede a evaluar el grado de mediación ($VAF > 80\%$ = mediación completa; $80\% \geq VAF \Rightarrow 20\%$ mediación parcial; $VAF = < 20\%$ no hay mediación). Con el *Variance accounted for* (VAF) se determina la magnitud del efecto indirecto en relación al efecto total (Hair *et al.*, 2014). Para estas evaluaciones se debe de emplear los coeficientes *path* que arroja el sistema PLS-SEM (Hair *et al.*, 2014).

El VAF es igual a: $(\text{Efecto Indirecto}) / (\text{Efecto Total}) = (\text{Efecto Indirecto}) / (\text{Efecto Indirecto} + \text{Efecto Directo})$.

Figura 4.1: Procedimiento para el análisis de mediación en el PLS-SEM.



Fuente: Hair *et al* (2014)

A veces se presentan situaciones, donde se tiene data empírica de dos variables, que se ha asumido hipotéticamente que están relacionadas. Sin embargo, cuando se estima la relación entre estas variables, puede resultar que se obtenga una relación no significativa o, una relación significativa pero de signo opuesto al esperado para nuestra relación hipotética.

No obstante que se tiene buenas razones para esperar que la relación existe y que es de un determinado signo, la data empírica nos muestra un resultado diferente, ya sea en la significancia de la relación o en el signo de esta; entonces se puede inferir que debe haber un factor que no se está tomando en cuenta en el modelo propuesto, un cierto fenómeno que tiene un efecto sistémico, este fenómeno sería el efecto mediador de una o más variables que no habían sido consideradas inicialmente en la relación propuesta (Hair et al., 2014).

Por otro lado, respecto al procedimiento propuesto para el análisis de la mediación, cuando se señala que debe ser significativo el efecto directo entre las variables antes de que se incluya en el análisis a las variables mediadoras (Hair *et al.*, 2014), Hair indica, citando a Zhao, Lynch & Chen (2010), que esta no es una condición necesaria para el análisis de la mediación.

De acuerdo a Ilgen *et al.*, (2005), y por lo soportado en su modelo *Input Mediator Outcome*, tenemos las referencias de la literatura que existen “estados emergentes” que planteamos para los constructos de control, servicio y estrategia.

Finalmente, establecidos los referentes metodológicos, los resultados del proceso de la información obtenida mediante la aplicación del instrumento, se presentarán en el siguiente acápite denominado: Resultados.

5 RESULTADOS

5.1 Introducción

El análisis de los resultados pertinentes de la investigación cuantitativa son presentados en este capítulo y corresponden a los resultados del segundo proceso de las ecuaciones del modelo estructural del PLS (Hair et al., 2014) denominado también Modelo Interno por Henseler (et al., 2009:285).

En consistencia y consecuencia de lo indicado, con el objetivo de determinar los antecedentes que impactan en la efectividad de la junta de directores, correspondiente al conjunto de juntas de empresas privadas y públicas, y establecer luego si estos antecedentes son similares para ambos tipos de juntas, se estableció tres niveles de cálculos: 1) Conjunto Total (juntas privadas y públicas), 2) Juntas privadas y 3) Juntas públicas.

Este análisis del modelo estructural evaluado en estos tres análisis, estableció medidas del grado de mediación de los roles de control, servicio y estrategia respecto a la relación de impacto entre la cohesividad y conocimiento sobre la efectividad de la junta, que son presentados para su posterior análisis y discusión, a ser visto en el capítulo 6.

5.2 Evaluación de la Colinealidad

Un primer paso, previo para examinar el modelo estructural, es evaluar la Colinealidad. La razón radica en que, para estimar los coeficientes *path*, que determinan la intensidad y el signo de la correlación entre dos variables en el lenguaje del PLS, están basados en la

regresión mínimos cuadrados ordinarios (OLS) del constructo precedente con su correspondiente constructo consecuente. Niveles de colinealidad altos dificultan significativamente la interpretación y el análisis para establecer conclusiones (Hair *et al.*, 2014).

Para evaluar la Colinealidad se ha aplicado los valores del *Variance Inflation Factor* (*VIF*), examinando separadamente cada grupo de constructos predictores de manera aislada. En el contexto del PLS, un valor superior a 5 es considerado como problema de Colinealidad (Hair *et al.*, 2014).

5.2.1 Resultados de Colinealidad. Conjunto Total (junta de directores de empresas privadas y públicas).

En la Tabla 5.1 todos los valores se encuentran por debajo de 5, lo que indica que no existen problemas de alta Colinealidad entre los constructos (Hair *et al.*, 2014).

Tabla 5.1: Evaluación de Colinealidad Conjunto Total.

<i>Collinearity Statistic (VIF)</i>							
<i>Inner VIF Values</i>							
		Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
		C	E	RC	RE	RS	UCHT
Cohesividad	C		1,485	1,468	1,468	1,468	
Efectividad	E						
Control	RC		1,119				
Estrategia	RE		1,560				
Servicio	RS		1,321				
Conocimiento	UCHT		2,097	1,468	1,468	1,468	

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Resultados de Colinealidad: juntas privadas

En la Tabla 5.2 todos los valores se encuentran por debajo de 5, lo que indica que no existen problemas de alta Colinealidad entre los constructos (Hair *et al.*, 2014).

Tabla 5.2: Evaluación de Colinealidad juntas privadas.

<i>Collinearity Statistic (VIF)</i>							
<i>Inner VIF Values</i>							
		Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
		C	E	RC	RE	RS	UCHT
Cohesividad	C		1,722	1,651	1,651	1,651	
Efectividad	E						
Control	RC		1,446				
Estrategia	RE		1,990				
Servicio	RS		1,575				
Conocimiento	UCHT		2,217	1,651	1,651	1,651	

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Resultados de Colinealidad: juntas públicas.

En la Tabla 5.3 todos los valores se encuentran por debajo de 5, lo que indica que no existen problemas de alta Colinealidad entre los constructos (Hair *et al.*, 2014).

Tabla 5.3: Evaluación de Colinealidad juntas públicas.

<i>Collinearity Statistic (VIF)</i>							
<i>Inner VIF Values</i>							
		Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
		C	E	RC	RE	RS	UCHT
Cohesividad	C		2,953	2,242	2,242	2,242	
Efectividad	E						
Control	RC		1,298				
Estrategia	RE		2,002				
Servicio	RS		1,852				
Conocimiento	UCHT		2,793	2,242	2,242	2,242	

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Evaluación del modelo estructural

Se evaluó el modelo estructural propuesto, para obtener los resultados que permitan determinar si hay evidencias, estadísticamente significativas, de la existencia de las relaciones expresadas en las hipótesis propuestas. Los resultados obtenidos serán presentados para cada uno de los tres análisis: 1) Conjunto Total (junta de directores de empresas privadas y públicas), 2) Juntas de empresas privadas, 3) Juntas de empresas públicas.

Para evaluar las relaciones entre los constructos, la metodología *Partial Least Square* utiliza el *p value* para rechazar la hipótesis nula. Este *p value* es la probabilidad que aporta la medida de la evidencia suministrada por la muestra contrastada con la hipótesis nula. Un *p value* pequeño indica una evidencia mayor contra la hipótesis nula. *Para este caso la hipótesis nula significa que las relaciones entre las variables propuestas no existen, en otras palabras, la relación propuesta entre los constructos es igual a cero.* La regla establece rechazar la hipótesis nula cuando el *p value* es menor o igual a un nivel de significancia denominado alfa (α) (Anderson, Sweeney & Williams, 2012). Es importante denotar lo que explica Figueredo *et al.* (2013:37), la regla general del nivel de significancia está demarcada en los siguientes valores, como niveles de corte para el *p-value* = 0.01; 0.05 y 0.1 y es elegido por el investigador. El valor alfa (α) considerado para este trabajo es de 0.05.

Igualmente, un indicador empleado para la evaluación del modelo estructural, son los coeficientes *path*, estos representan las relaciones hipotéticas entre los constructos,

corresponden a betas estandarizados en análisis de regresión (Hair *et al.*, 2014:202); los coeficientes *path* dan valores estandarizados entre -1 y +1. Un coeficiente *path* cercano a más +1 representa una fuerte relación positiva (viceversa para valores negativos) en tanto que, para los valores cercanos a “0”, la relación es más débil (Hair *et al.*, 2014).

El Coeficiente de Determinación R^2 es la medida de la proporción de la varianza de un constructo endógeno (dependiente) que es explicado por sus constructos predictores (independiente). Varía de 0 a 1 y es de específica interpretación de acuerdo a las disciplinas desde donde el investigador enfoca su análisis (Hair *et al.*, 2014).

5.3.1 Resultados de las Relaciones para el Conjunto Total.

Se observa en la Tabla 5.4, la confirmación de 4 de las 11 hipótesis de relación propuestas, basados en la regla de selección/rechazo a través del *p value*. Estas cuatro relaciones tienen un *p-value* menor a 0.05, lo que indica que poseen valores significativos para afirmar que estas relaciones existen (se rechaza la hipótesis nula). Las relaciones son: conocimiento con efectividad (H5), conocimiento con servicio (H7), conocimiento con estrategia (H8) y estrategia con efectividad (H11). Las otras relaciones no han sido aceptadas debido a que se aprecia valores *p-values* superiores 0.05. De acuerdo a la regla de decisión no se evidencia relación estadísticamente significativa.

A continuación se detalla las relaciones verificadas:

La relación conocimiento con efectividad tiene un *p-value* de 0.019, nivel que confirma la hipótesis H5. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.331 establece una relación regular positiva.

La relación conocimiento con servicio tiene un *p-value* de 0.000, nivel que confirma la hipótesis H7. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.444 establece una relación regular positiva.

La relación conocimiento con estrategia tiene un *p-value* de 0.003, nivel que confirma la hipótesis H8. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.536 establece una relación regular positiva.

La relación estrategia con efectividad tiene un *p-value* de 0.000, nivel que confirma la hipótesis H11. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.579 establece una relación regular positiva.

Tabla 5.4: Conjunto Total Significancia: *p*- value y coeficientes path.

Coficiente Path		Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
		C	E	RC	RE	RS	UCHT
Cohesividad	C		-0,023	-0,078	0,042	0,055	
Efectividad	E						
Control	RC		0,032				
Estrategia	RE		0,579				
Servicio	RS		-0,067				
Conocimiento	UCHT		0,331	0,208	0,536	0,444	

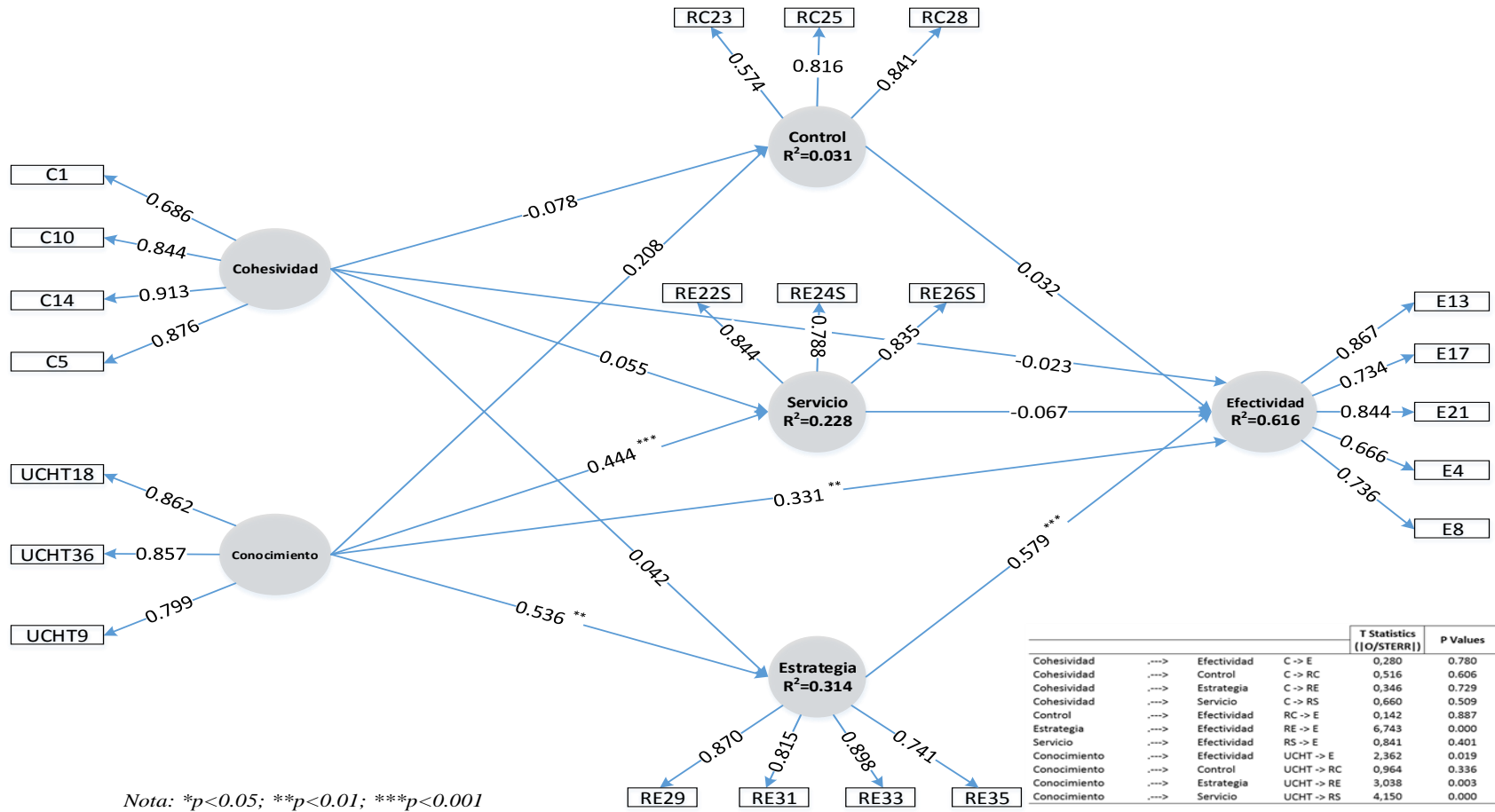
Significancia: P- Values

				<i>T Statistics (O/STERR)</i>	<i>P Values</i>
Cohesividad	--->	Efectividad	C -> E	0.280	0.780
Cohesividad	--->	Control	C -> RC	0.516	0.606
Cohesividad	--->	Estrategia	C -> RE	0.346	0.729
Cohesividad	--->	Servicio	C -> RS	0.660	0.509
Control	--->	Efectividad	RC -> E	0.142	0.887
Estrategia	--->	Efectividad	RE -> E	6.743	0.000
Servicio	--->	Efectividad	RS -> E	0.841	0.401
Conocimiento	--->	Efectividad	UCHT -> E	2.362	0.019
Conocimiento	--->	Control	UCHT -> RC	0.964	0.336
Conocimiento	--->	Estrategia	UCHT -> RE	3.038	0.003
Conocimiento	--->	Servicio	UCHT -> RS	4.150	0.000

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5.1 se aprecia el modelo estructural del conjunto total de las juntas de directores públicas y privadas, en la que se aprecian las relaciones entre las variables cohesividad, conocimiento, control, servicio, estrategia y la efectividad de la junta. Estos constructos están distribuidos como variables independientes, mediadoras y dependiente.

Figura 5.1: Modelo estructural: Conjunto Total juntas públicas y privadas.



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, en la Tabla 5.5 se muestra las hipótesis que se verifican en el análisis del Conjunto Total.

Tabla 5.5 Hipótesis que se verifican en Conjunto Total.

Hipótesis	Hipótesis en Conjunto Total (juntas privadas y públicas)	¿Soportada?	
		Sí	No
H5	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con la efectividad de la junta	Sí ($p \leq 0.05$)	
H7	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con el servicio de la junta.	Sí ($p \leq 0.05$)	
H8	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con la estrategia de la junta.	Sí ($p \leq 0.05$)	
H11	La estrategia está relacionada con la efectividad de la junta.	Sí ($p \leq 0.05$)	
H1	La cohesividad de la junta está relacionada con la efectividad de la junta.		No ($p > 0.05$)
H2	La cohesividad de la junta está relacionada con el control de la junta.		No ($p > 0.05$)
H3	La cohesividad de la junta está relacionada con el servicio de la junta.		No ($p > 0.05$)
H4	La cohesividad de la junta está relacionada con la estrategia de la junta.		No ($p > 0.05$)
H6	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con el control de la junta.		No ($p > 0.05$)
H9	El control está relacionado con la efectividad de la junta.		No ($p > 0.05$)
H10	El servicio está relacionado con la efectividad de la junta.		No ($p > 0.05$)

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Resultados de las Relaciones de las juntas de las empresas privadas.

Se observa en la Tabla 5.6, que se confirman 4 de las 11 hipótesis propuestas. Basados en la regla de decisión de rechazo de la hipótesis nula a través del *p-value*, se obtiene un valor menor a 0.05 en cuatro relaciones, lo que indica que hay significancia estadística para afirmar que estas relaciones tienen un valor diferente de cero. Las relaciones establecidas son: la relación conocimiento con servicio (H7), conocimiento con estrategia (H8), servicio con efectividad (H10) y la relación estrategia con efectividad (H11). Mientras que en las otras

relaciones se aprecia *p-values* superiores a 0.05, que indica que estas no se llegan a verificar. A continuación se detallan las relaciones establecidas.

La relación conocimiento con servicio (H7) tiene un *p-value* de 0.002, nivel que confirma la hipótesis H7. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.511 establece una relación regular positiva.

La relación conocimiento con estrategia (H8) tiene un *p-value* de 0.002, nivel que confirma la hipótesis H8. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.528 establece una relación regular positiva.

La relación servicio con efectividad (H10) tiene un *p-value* de 0.010, nivel que confirma la hipótesis H10. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.289 establece una relación regular positiva.

La relación estrategia con efectividad (H11) tiene un *p-value* de 0.002, nivel que confirma la hipótesis H11. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.502 establece una relación regular positiva.

Tabla 5.6: Juntas de empresas privadas. Significancia: p-value y coeficientes *path*.

Coficiente <i>path</i>		Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
	C	E	RC	RE	RS	UCHT	
Cohesividad	C		0,131	-0,207	0,029	-0,056	
Efectividad	E						
Control	RC		0,268				
Estrategia	RE		0,502				
Servicio	RS		0,289				
Conocimiento	UCHT		-0,140	0,244	0,528	0,511	

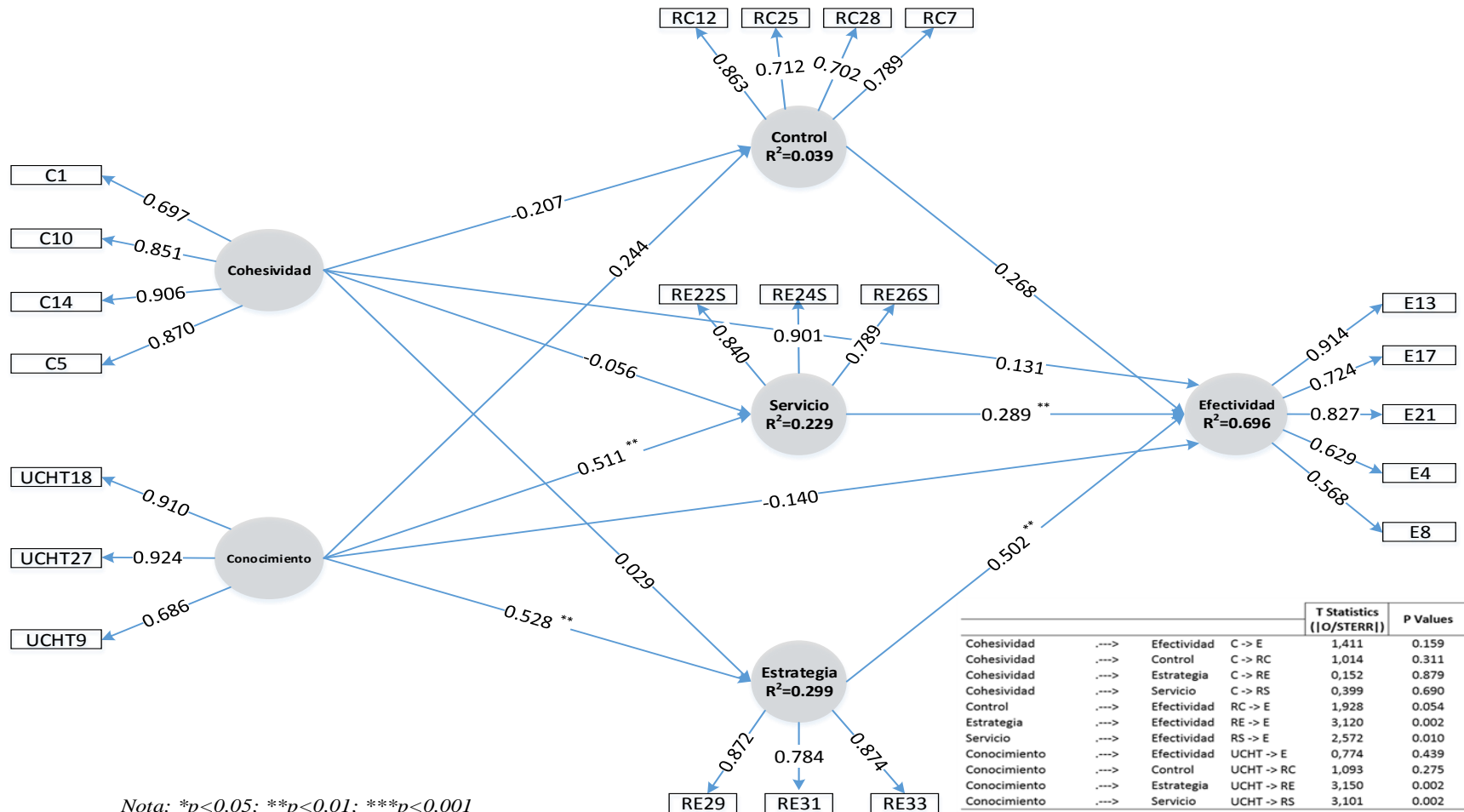
Significancia: *p-values*

				<i>T Statistics (O/STERR)</i>	<i>P-values</i>
Cohesividad	.--->	Efectividad	C -> E	1.411	0.159
Cohesividad	.--->	Control	C -> RC	1.014	0.311
Cohesividad	.--->	Estrategia	C -> RE	0.152	0.879
Cohesividad	.--->	Servicio	C -> RS	0.399	0.690
Control	.--->	Efectividad	RC -> E	1.928	0.054
Estrategia	.--->	Efectividad	RE -> E	3.120	0.002
Servicio	.--->	Efectividad	RS -> E	2.572	0.010
Conocimiento	.--->	Efectividad	UCHT -> E	0.774	0.439
Conocimiento	.--->	Control	UCHT -> RC	1.093	0.275
Conocimiento	.--->	Estrategia	UCHT -> RE	3.150	0.002
Conocimiento	.--->	Servicio	UCHT -> RS	3.101	0.002

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5.2 se aprecia el modelo estructural de las juntas de directores privadas, en la que se observan las relaciones entre las variables cohesividad, conocimiento, control, servicio, estrategia y la efectividad de la junta. Estos constructos están distribuidos como variables independientes, mediadoras y dependiente.

Figura 5.2: Modelo estructural juntas de empresas privadas.



Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

				T Statistics (O/STERR)	P Values
Cohesión>	Efectividad	C -> E	1,411	0.159
Cohesión>	Control	C -> RC	1,014	0.311
Cohesión>	Estrategia	C -> RE	0,152	0.879
Cohesión>	Servicio	C -> RS	0,399	0.690
Control>	Efectividad	RC -> E	1,928	0.054
Estrategia>	Efectividad	RE -> E	3,120	0.002
Servicio>	Efectividad	RS -> E	2,572	0.010
Conocimiento>	Efectividad	UCHT -> E	0,774	0.439
Conocimiento>	Control	UCHT -> RC	1,093	0.275
Conocimiento>	Estrategia	UCHT -> RE	3,150	0.002
Conocimiento>	Servicio	UCHT -> RS	3,101	0.002

Fuente: Elaboración propia

En resumen, en la Tabla 5.7 se muestran las hipótesis que se verifican en el análisis de juntas privadas.

Tabla 5.7: Hipótesis que se verifican en juntas privadas.

Hipótesis	Hipótesis en juntas privadas	¿Soportada?	
		Sí	No
H7	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con el servicio de la junta.	Sí ($p \leq 0.05$)	
H8	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con la estrategia de la junta.	Sí ($p \leq 0.05$)	
H10	El servicio está relacionado con la efectividad de la junta.	Sí ($p \leq 0.05$)	
H11	La estrategia está relacionada con la efectividad de la junta.	Sí ($p \leq 0.05$)	
H1	La cohesividad de la junta está relacionada con la efectividad de la junta.		No ($p > 0.05$)
H2	La cohesividad de la junta está relacionada con el control de la junta.		No ($p > 0.05$)
H3	La cohesividad de la junta está relacionada con el servicio de la junta.		No ($p > 0.05$)
H4	La cohesividad de la junta está relacionada con la estrategia de la junta.		No ($p > 0.05$)
H5	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con la efectividad de la junta.		No ($p > 0.05$)
H6	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con el control de la junta.		No ($p > 0.05$)
H9	El control está relacionado con la efectividad de la junta.		No ($p > 0.05$)

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3 Resultado de las Relaciones de las juntas de las empresas públicas

Se observa en la Tabla 5.8, la confirmación de 2 de las 11 hipótesis con evidencia estadística, basados en los valores de aceptación/rechazo a través de los *p-values* se obtiene un valor menor a 0.05, lo que indica que hay soporte empírico para afirmar que estas relaciones estadísticamente son significativas. Las relaciones son: cohesividad con servicio (H3) y la relación estrategia con efectividad (H11). Mientras que en las otras relaciones se aprecia *p-values* superiores 0.05, lo que nos indica que estas no se llegan a verificar dada la evidencia empírica.

A continuación se detallan las relaciones verificadas:

La relación cohesividad con servicio (H3) tiene un *p-value* de 0.002, nivel que confirma la hipótesis H3. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.609 establece una relación regular positiva.

La relación estrategia con efectividad (H11) tiene un *p-value* de 0.009, nivel que confirma la hipótesis H11. Adicionalmente, el coeficiente *path* de 0.578 establece una relación regular positiva.

Tabla 5.8: Juntas de empresas públicas. Significancia: *p-value* y coeficientes *path*.

Coefficiente path		Cohesividad	Efectividad	Control	Estrategia	Servicio	Conocimiento
		C	E	RC	RE	RS	UCHT
Cohesividad	C		0,075	-0,033	0,092	0,609	
Efectividad	E						
Control	RC		-0,141				
Estrategia	RE		0,578				
Servicio	RS		-0,223				
Conocimiento	UCHT		0,452	0,220	0,557	0,059	

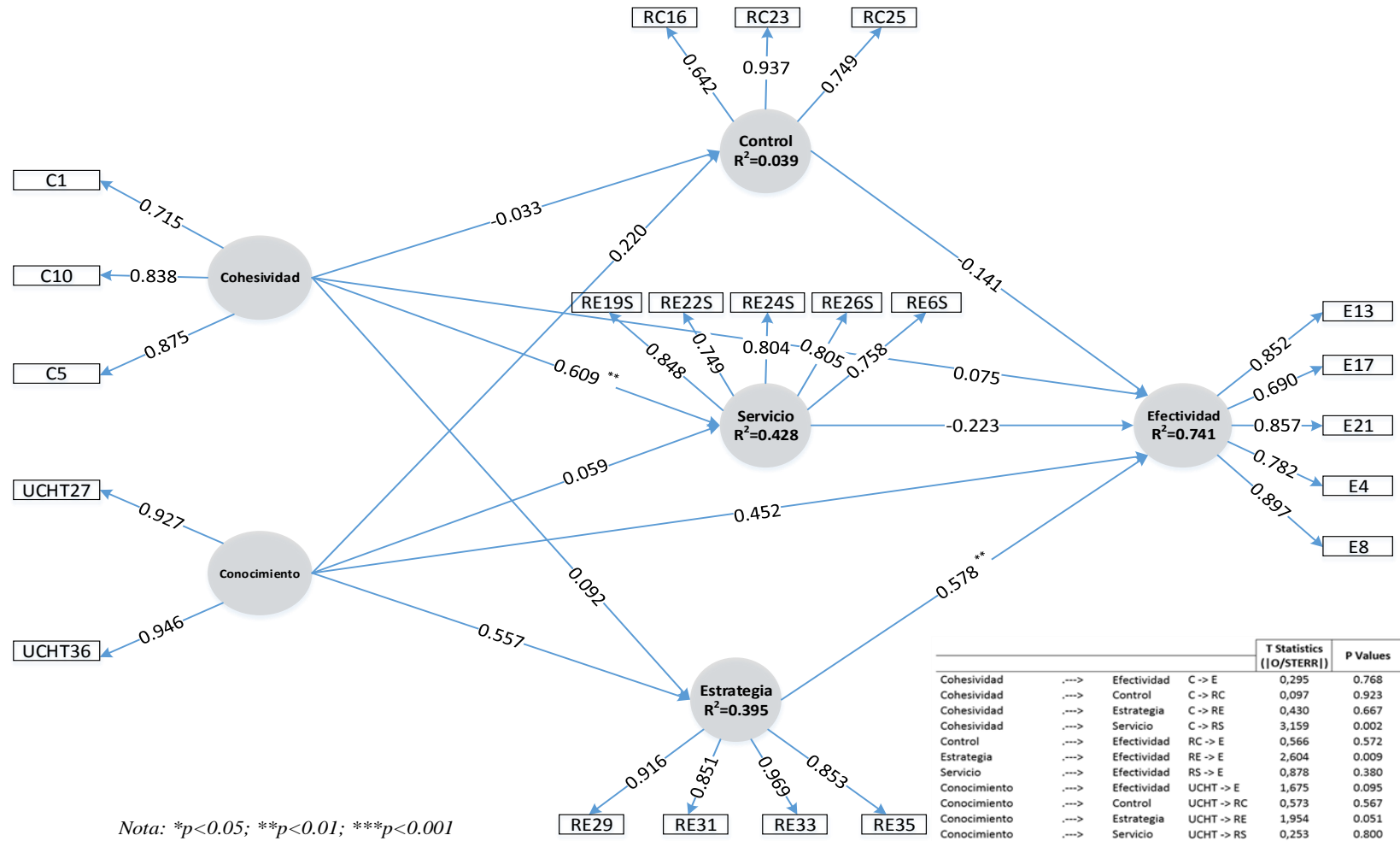
Significancia: *p-values*

				<i>T Statistics (O/STERR)</i>	<i>P-values</i>
Cohesividad	...->	Efectividad	C -> E	0.295	0.768
Cohesividad	...->	Control	C -> RC	0.097	0.923
Cohesividad	...->	Estrategia	C -> RE	0.430	0.667
Cohesividad	...->	Servicio	C -> RS	3.159	0.002
Control	...->	Efectividad	RC -> E	0.566	0.572
Estrategia	...->	Efectividad	RE -> E	2.604	0.009
Servicio	...->	Efectividad	RS -> E	0.878	0.380
Conocimiento	...->	Efectividad	UCHT -> E	1.675	0.095
Conocimiento	...->	Control	UCHT -> RC	0.573	0.567
Conocimiento	...->	Estrategia	UCHT -> RE	1.954	0.051
Conocimiento	...->	Servicio	UCHT -> RS	0.253	0.800

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5.3, se aprecia el modelo estructural de las juntas de directores de empresas públicas, en las que se observan las relaciones entre las variables cohesividad, conocimiento, control, servicio, estrategia y la efectividad de la junta. Estos constructos están distribuidos como variables independientes, mediadoras y dependiente.

Figura 5.3: Modelo estructural juntas de empresas públicas.



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, en la Tabla 5.9 se muestran las hipótesis que se verifican en el análisis de juntas públicas.

Tabla 5.9: Hipótesis que se verifican en las juntas públicas.

Hipótesis	Hipótesis en juntas públicas	¿Soportada?	
		Sí	No
H3	La cohesividad de la junta está relacionado con el servicio de la junta.	Sí ($p \leq 0.05$)	
H11	La estrategia está relacionada con la efectividad de la junta.	Sí ($p \leq 0.05$)	
H1	La cohesividad de la junta está relacionada con la efectividad de la junta.		No ($p > 0.05$)
H2	La cohesividad de la junta está relacionada con el control de la junta.		No ($p > 0.05$)
H4	La cohesividad de la junta está relacionada con la estrategia de la junta.		No ($p > 0.05$)
H5	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con la efectividad de la junta		No ($p > 0.05$)
H6	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con el control de la junta.		No ($p > 0.05$)
H7	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con el servicio de la junta.		No ($p > 0.05$)
H8	El uso de conocimiento y habilidades está relacionado con la estrategia de la junta.		No ($p > 0.05$)
H9	El control está relacionado con la efectividad de la junta.		No ($p > 0.05$)
H10	El servicio está relacionado con la efectividad de la junta.		No ($p > 0.05$)

Fuente: Elaboración propia.

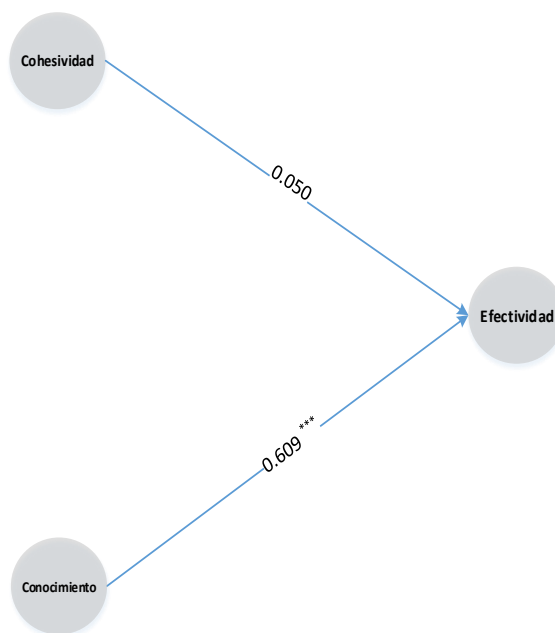
5.4 Resultados del Análisis de Mediación

Basados en lo propuesto metodológicamente en el punto 4.8, los resultados de la mediación de las variables de control, servicio y estrategia se presentan a continuación.

5.4.1 Mediación Conjunto Total: juntas de directorios privados y públicos.

El primer paso, se evaluó el modelo estructural sin la inclusión de las variables mediadoras; en la Figura 5.4 se puede observar la existencia de una sola relación directa de la variable conocimiento con la variable efectividad de la junta de directores para el Conjunto Total de las juntas de directores de las empresas privadas y públicas.

Figura 5.4: Efecto directo de Conjunto Total juntas privadas y públicas.



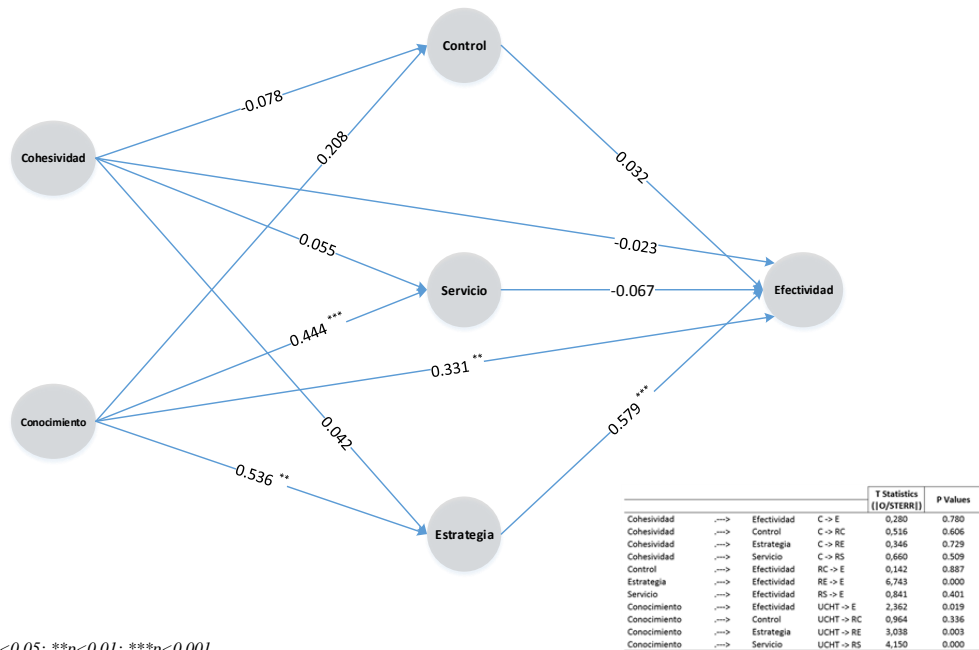
				T Statistics (O/STERR)	P Values
Cohesividad	.--->	Efectividad	C -> E	0,391	0.696
Conocimiento	.--->	Efectividad	UCHT -> E	4,065	0.000

*Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$*

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo paso del análisis, se evalúa el modelo estructural con la inclusión de las variables mediadoras, para establecer el efecto y grado de mediación de estas en la relación directa de conocimiento sobre efectividad. En la Figura 5.5 se puede observar la significancia tanto de los efectos directos como indirectos del Conjunto Total de juntas de empresas públicas y privadas.

Figura 5.5: Efectos directos e indirectos: Conjunto Total de juntas privadas y públicas.



Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia.

Mediación de control

Respecto a la variable control, no existe un efecto mediador de este, debido a que ninguno de los efectos indirectos es significativo en las relaciones de cohesividad con efectividad ni en la relación de conocimiento con efectividad.

Mediación servicio

Respecto a la variable servicio, no existe un efecto mediador de este, debido a que ninguno de los efectos indirectos es significativo en las relaciones de cohesividad con efectividad ni en la relación de conocimiento con efectividad.

Mediación de estrategia

Al evaluar la mediación de estrategia, se observa que los dos efectos indirectos son significativos en la relación conocimiento con efectividad, por lo que se establece la mediación de esta variable. A continuación se analiza el grado de mediación:

Efecto indirecto = (Coeficiente *path* de conocimiento con estrategia) x (Coeficiente *path* de estrategia con efectividad) = 0.536 X 0.579 = 0.310.

Efecto directo = (Coeficiente *path* de conocimiento con efectividad) = 0.331

VAF= 0.310/ (0.310 + 0.331) = 0.484 = mediación parcial.

Se determina que existe la mediación parcial de la variable de estrategia en la relación conocimiento con efectividad, verificándose la hipótesis H5c.

Sin embargo, en la relación cohesividad con efectividad, uno de los efectos indirectos no es significativo, lo que indica que no hay mediación de la variable estrategia en esta relación.

En resumen, en la Tabla 5.10 se muestran las hipótesis mediadoras que se verifican en el análisis de Conjunto Total.

Tabla 5.10: Hipótesis mediadoras que se verifican en el Conjunto Total.

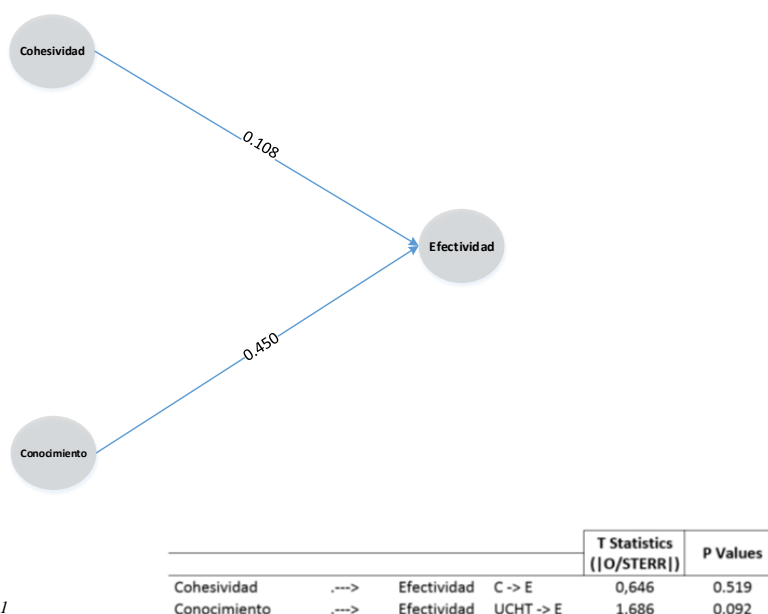
Hipótesis	Hipótesis de mediación en Conjunto Total (juntas privadas y públicas)	¿Media la relación?	
H5c	La relación de conocimiento con efectividad de la junta está mediada por la estrategia.	Sí	
H1a	La relación de cohesividad con efectividad de la junta está mediada por el control.		No
H1b	La relación de cohesividad con efectividad de la junta está mediada por el servicio.		No
H1c	La relación de cohesividad con efectividad de la junta está mediada por la estrategia.		No
H5a	La relación de conocimiento con efectividad de la junta está mediada por el control.		No
H5b	La relación de conocimiento con efectividad de la junta está mediada por el servicio.		No

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2 Mediación juntas de empresas privadas.

Al igual que el análisis anterior, primero se evaluó el modelo estructural sin la inclusión de las variables mediadoras; en la Figura 5.6, se puede observar la no existencia de efectos directos de las variables cohesividad y conocimiento sobre efectividad para las juntas de directores de empresas privadas.

Figura 5.6: Efecto directo de juntas de empresas privadas.

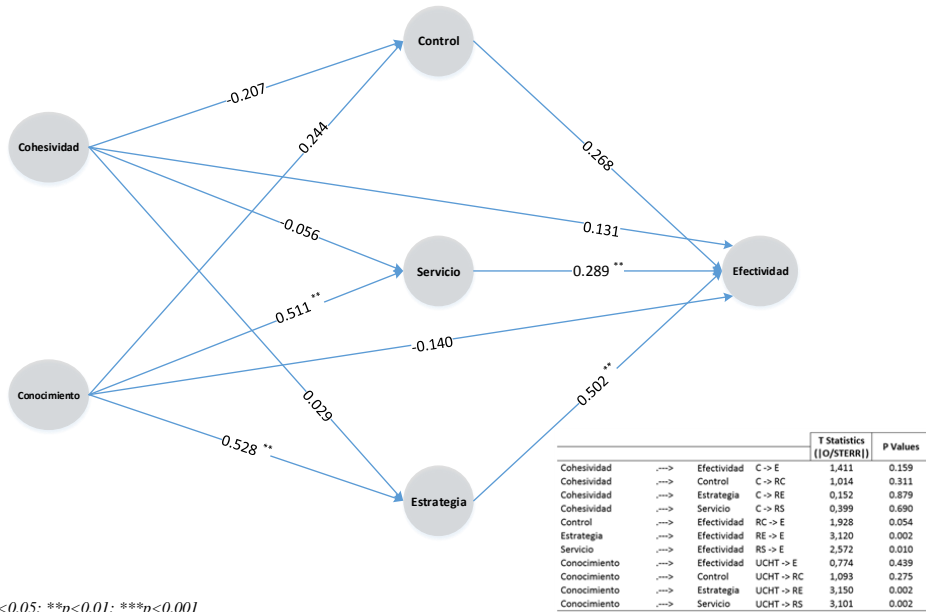


Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia.

En un segundo paso del análisis, se evalúa el modelo estructural con la inclusión de las variables mediadoras. En la Figura 5.7 se puede observar la significancia tanto de los efectos directos como indirectos de las juntas de empresas privadas.

Figura 5.7: Efectos directos e indirectos juntas de empresas privadas.



Nota: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Fuente: Elaboración propia.

Mediación de la variable control

Respecto a la variable control, no existe un efecto mediador de este, debido a que ninguno de los efectos indirectos es significativo en las relaciones de cohesividad con efectividad ni en la de conocimiento con efectividad.

Mediación de la variable servicio

Respecto a la variable servicio, se observa que los dos efectos indirectos son significativos en la relación conocimiento con efectividad, por lo que se establece la mediación de esta variable. A continuación se analiza el grado de mediación:

Efecto indirecto = (Coeficiente *path* de conocimiento con servicio) x (Coeficiente *path* de servicio con efectividad) = $0.511 \times 0.289 = 0.148$.

Efecto directo = (Coeficiente *path* de conocimiento con efectividad) = 0.0

VAF= $0.148 / (0.148 + 0.0) = 1.0 = 100\%$ de mediación = mediación completa.

Se determina que existe mediación completa de la variable servicio en la relación conocimiento con efectividad, verificándose la hipótesis H5b.

Sin embargo, en la relación cohesividad con efectividad, uno de los efectos indirectos no es significativo, lo que indica que no hay mediación de la variable servicio en esta relación.

Mediación de estrategia

Respecto a la variable estrategia, se observa que los dos efectos indirectos son significativos en la relación conocimiento con efectividad, por lo que se establece la mediación de esta variable. A continuación se analiza el grado de mediación:

Efecto indirecto = (Coeficiente *path* de conocimiento con estrategia) x (Coeficiente *path* de estrategia con efectividad) = $0.528 \times 0.502 = 0.265$.

Efecto directo = (Coeficiente *path* de conocimiento con efectividad) = 0.0

$VAF = 0.265 / (0.265 + 0.0) = 1.0 = 100\%$ de mediación = mediación completa.

Se determina que existe mediación completa de la variable de estrategia en la relación conocimiento con efectividad, verificándose la hipótesis H5c.

Sin embargo, en la relación cohesividad con efectividad, uno de los efectos indirectos no es significativo, lo que indica que no hay mediación de la variable estrategia en esta relación.

En resumen, en la Tabla 5.11 se muestran las hipótesis mediadoras que se verifican en el análisis de juntas privadas.

Tabla 5.11: Hipótesis mediadoras que se verifican en juntas privadas.

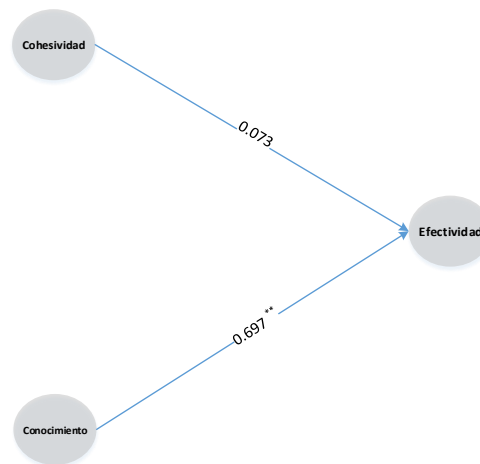
Hipótesis	Hipótesis de mediación en juntas privadas	¿Media la relación?	
H5b	La relación de conocimiento con efectividad de la junta está mediada por el servicio.	Sí	
H5c	La relación de conocimiento con efectividad de la junta está mediada por la estrategia.	Sí	
H1a	La relación de cohesividad con efectividad de la junta está mediada por el control.		No
H1b	La relación de cohesividad con efectividad de la junta está mediada por el servicio.		No
H1c	La relación de cohesividad con efectividad de la junta está mediada por la estrategia.		No
H5a	La relación de conocimiento con efectividad de la junta está mediada por el rol de control.		No

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3 Mediación de juntas de empresas públicas.

En primer lugar, se evaluó el modelo estructural sin la inclusión de las variables mediadoras; en la Figura 5.8, el único efecto directo que resulta significativo es el de la variable conocimiento con la de efectividad, lo que indica que la relación directa existe.

Figura 5.8: Efecto directo de juntas de empresas públicas.



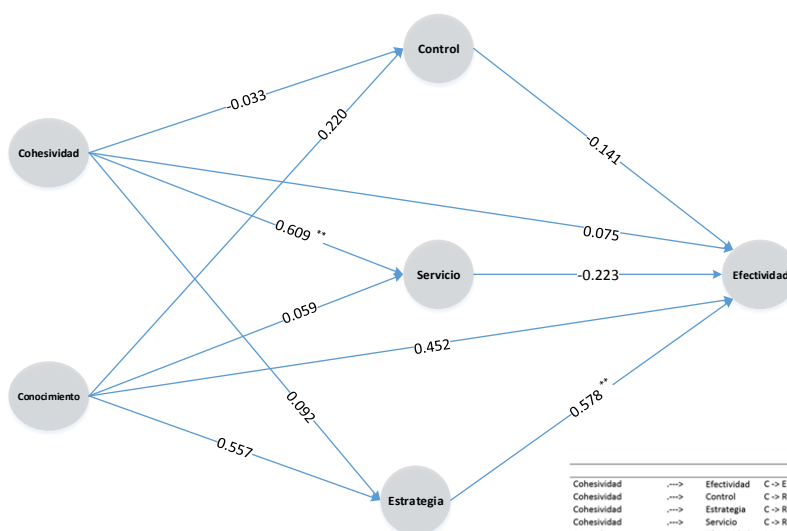
				T Statistics (O/STERR)	P Values
Cohesividad	.->	Efectividad	C -> E	0,329	0,742
Conocimiento	.->	Efectividad	UCHT -> E	3,139	0,002

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia.

En un segundo paso del análisis, se evalúa el modelo estructural con la inclusión de las variables mediadoras. En la Figura 5.9 se puede observar la significancia tanto de los efectos directos como indirectos de las juntas de empresas públicas.

Figura 5.9: Efectos directos e indirectos, juntas de empresas públicas.



				T Statistics (O/STERR)	P Values
Cohesividad	.->	Efectividad	C -> E	0,295	0,768
Cohesividad	.->	Control	C -> RC	0,097	0,923
Cohesividad	.->	Estrategia	C -> RE	0,430	0,667
Cohesividad	.->	Servicio	C -> RS	3,159	0,002
Control	.->	Efectividad	RC -> E	0,566	0,572
Estrategia	.->	Efectividad	RE -> E	2,604	0,009
Servicio	.->	Efectividad	RS -> E	0,878	0,380
Conocimiento	.->	Efectividad	UCHT -> E	3,675	0,005
Conocimiento	.->	Control	UCHT -> RC	0,573	0,567
Conocimiento	.->	Estrategia	UCHT -> RE	1,954	0,051
Conocimiento	.->	Servicio	UCHT -> RS	0,253	0,800

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia.

Mediación de la variable control

Respecto a la variable control, no existe un efecto mediador de este, debido a que ninguno de los efectos indirectos es significativo en las relaciones de cohesividad con efectividad ni en la relación de conocimiento con efectividad.

Mediación de la variable servicio

Respecto a la variable servicio, no existe un efecto mediador de este, debido a que ninguno de los efectos indirectos es significativo en las relaciones de cohesividad con efectividad ni en la de conocimiento con efectividad.

Mediación de la variable estrategia

Respecto a la variable estrategia, no existe un efecto mediador de este, debido a que ninguno de los efectos indirectos es significativo en las relaciones de cohesividad con efectividad ni en la de conocimiento con efectividad.

En resumen, en la Tabla 5.12 se muestran las hipótesis mediadoras que se verifican en el análisis de juntas públicas.

Tabla 5.12: Hipótesis mediadoras que se verifican en juntas públicas.

Hipótesis	Hipótesis de mediación en juntas públicas	¿Media la relación?	
H1a	La relación de cohesividad con efectividad de la junta está mediada por el control.		No
H1b	La relación de cohesividad con efectividad de la junta está mediada por el servicio.		No
H1c	La relación de cohesividad con efectividad de la junta está mediada por la estrategia.		No
H5a	La relación de conocimiento con efectividad de la junta está mediada por el control.		No
H5b	La relación de conocimiento con efectividad de la junta está mediada por el servicio.		No
H5c	La relación de conocimiento con efectividad de la junta está mediada por la estrategia.		No

Fuente: Elaboración propia.

Basado en los resultados obtenidos se procederá a establecer las discusiones de los resultados en el siguiente capítulo: Discusión.

6 DISCUSION.

6.1 Evaluación del Modelo Estructural propuesto

Basado en los resultados del Modelo Estructural propuesto, soportado por las teorías que explican estas relaciones, se discutirán estos hallazgos para los tres análisis desarrollados: 1) Conjunto Total (juntas de directores privadas y públicas); 2) Juntas privadas; y 3) Juntas públicas.

El objetivo corresponde a enmarcar, probar la concordancia y la conformidad de las teorías vinculadas a las juntas de directores y determinar la contribución al conocimiento desde las evidencias encontradas, así como, discurrir y absolver las preguntas de investigación propuestas (Abreu, 2012). Esta discusión parte desde la cuestión principal relacionada a la efectividad de la junta de directores, planteada en la interrogante central: ¿qué se entiende por una junta efectiva y qué comportamientos hacen efectiva a una junta como mecanismo grupal de gobierno?; basados en esta cuestión se ha derivado dos preguntas de investigación específicas para este estudio: ¿Que hace efectiva a una junta de directores? y ¿Los antecedentes que impactan en la efectividad de la junta son similares para las juntas privadas y públicas en una economía emergente (caso Perú)?

6.2 Discusión de los resultados del Conjunto Total (juntas privadas y públicas)

Al evaluarse los resultados para las relaciones del Conjunto Total, se verifican cuatro de las once hipótesis propuestas sobre la existencia de relaciones entre los constructos y una hipótesis de mediación parcial. Estas fueron: el uso de conocimiento y habilidades está relacionado con la efectividad de la junta (H5); la relación de conocimiento y

Habilidades con efectividad de la junta está mediada por la estrategia (H5c); el uso de conocimiento y habilidades está relacionado al rol de servicio de la junta (H7); el uso de conocimiento y habilidades está relacionado al rol de estrategia de la junta (H8); el rol de estrategia está relacionado con la efectividad de la junta (H11).

6.2.1 Discusión del impacto del uso de conocimiento y habilidades en la efectividad mediado por el rol de estrategia: Conjunto Total (juntas privadas y públicas).

En los resultados de este estudio, realizado en el contexto peruano, se encuentra una primera evidencia para el Conjunto Total (juntas privadas y públicas), de que el uso de conocimiento y habilidades (constructo nominado “conocimiento”) impacta positivamente sobre la estrategia de manera directa (hipótesis H8), podríamos inducir y comprender lo referido por la literatura que considera a este constructo un factor de singular relevancia necesario para evitar no solo el “groupthink” sino además para el aporte de ideas innovadoras en los temas relacionados en la toma de decisiones (Hambrick et.al. 2001; Adobor 2004), así como la dimensión conductual de los miembros de la junta manifestada en una integración social y referida a la habilidad de cooperar mutuamente (Forbes & Milliken, 1999:495) y la posibilidad de tener miembros de la junta de directorio de diversas formaciones cognitivas, experiencias y pericias que brindarían múltiples posibilidades de perspectivas diferentes y formaría parte de los requerimientos actuales que permitirían un desempeño superior y creativo de las juntas. (Ingley & Van der Walt, 2005). La literatura relacionada a la estrategia como rol de contribución trascendente de las juntas de directores permite establecer que para las juntas de directores en este contexto, el conocimiento y habilidades de los integrantes de la juntas son referidos como actividad precursora del rol estratégico y corroboraría lo explicado por

Pearce & Zahra (1992); Volderba et. al. (2001) y Johnson et. al. (1996) respecto al involucramiento de las juntas en las actividades estratégicas de la empresa.

A la pregunta general de investigación: ¿qué hace efectiva a una junta de directores?, para el conjunto Total juntas privadas y públicas en el contexto peruano, estos resultados nos explican que el constructo uso de conocimiento y habilidades impacta en la efectividad de la junta, en la medida en que el directorio ejecute y cumpla con desarrollar el rol de estrategia sobre la gerencia. Según lo señalado por Pugliese *et al.* (2009:295), las actividades estratégicas que la literatura de juntas de directores proponen son: 1) Desarrollo de misión, objetivos a largo plazo, asignación de recursos; 2) Innovación, cambio, diversificación, fusiones y adquisiciones; y 3) Decisiones estratégicas efectuadas o ejecutadas a través de interacciones con los *Top Management Teams* (TMT).

Las relaciones halladas están acordes y conformes con la elección de utilizar el modelo de análisis IMO (*input, mediator, outcome*), para enmarcar el *efecto mediador* propuesto por Ilgen *et al.* (2005) en su variación a la propuesta del modelo I-P-O de Forbes & Milliken (1999). Podríamos explicar, en consecuencia, que el rol de estrategia como variable mediadora corresponde a un “estado emergente” cognitivo y conductual que impacta sobre la efectividad de la junta.

Este hallazgo estaría explicado y corroborado por lo que sostiene Stiles (2001:630), respecto a que las discusiones del rol estratégico de la junta por la literatura, ha ignorado largamente la “naturaleza emergente” de la estrategia y sus implicaciones para el involucramiento de la junta. Mintzberg y Waters (1985) afirman la dinámica compleja en la formulación de la estrategia como “un patrón condicionante dentro de una corriente de

decisiones”, la estrategia en esta visión se determina como emergente y no planeada (Burgelman, 1983; Noda & Bower, 1996) tal como ha sido desarrollado y explicado en la revisión de la literatura en la conformación del rol de estrategia.

Cabe señalar que la posible interpretación a estos *estados emergentes* correspondería a comprender que las juntas no se encuentran en permanente *estado estratégico* —como un proceso a ejercer constantemente— (propuesta del modelo *Input-Process-Output*) este rol, sino más bien que la junta asumirá este rol estratégico, en la medida de las *emergentes* exigencias coyunturales del momento y de las circunstancias que así lo exijan, para el ejercicio estratégico de la junta sobre la gerencia.

En referencia al soporte de las teorías que explican los factores incidentes de la junta de directores, los hallazgos de este estudio se enmarcan y están de acuerdo con la propuesta multiteórica que la literatura refiere, para determinar el rol estratégico de las juntas de directores (Lawal, 2012:22). Las tres teorías —de *Stewardship*, de las Partes Interesadas *Stakeholders* y la de Dependencia de Recursos—, explican el constructo estrategia para este conjunto de juntas dentro de este contexto peruano. Asimismo, también se confirma las explicaciones que la Teoría de *Stewardship* refiere al rol estratégico de la junta tal como lo sostiene Lawal (2012): “El rol estratégico es la función esencial, que debe de ejecutar la junta de directores, más que la de monitoreo y control”. La Teoría de *Stakeholders* es explicativa, en cuanto los hallazgos de este estudio, coinciden con lo expresado por Freeman (1984) que las firmas, a través de la administración general, es decir, tanto la junta de directores como la gerencia, tienen la única responsabilidad de alinear los diversos intereses grupales, analizando de manera eficaz la naturaleza de los intereses dispares percibidos y la adopción de estrategias

corporativas apropiadas que ayuden a equilibrar y balancear las acciones para mejorar el desempeño. Finalmente, la Teoría de Dependencia de Recursos igualmente soporta los resultados obtenidos para el total de las juntas de este contexto peruano; por lo explicado por Pfeffer & Salancik (1978), el directorio actúa extendiendo los lazos externos de la Firma con el contexto social, orienta a que las empresas tengan estrategias que aseguren su supervivencia y garanticen su autonomía e intereses bajo el poder basado en los recursos y la economía de los costos de transacción.

6.2.2 Discusión de la relación de conocimiento con el rol de servicio para el Conjunto Total (juntas públicas y privadas).

Queda evidenciado que, para el Conjunto Total de las juntas de directores de empresas privadas y públicas en el contexto peruano, el uso de conocimiento y habilidades (constructo nominado “conocimiento”), está relacionado con el rol de servicio, empero, este no está relacionado con la efectividad, por lo que no podemos afirmar significativamente que el servicio sea un factor predictor de impacto en la efectividad de la junta.

Las hipótesis no comprobadas, vistas en el capítulo de resultados, y que están vinculadas a las relaciones entre las variables servicio, cohesividad y control, serán explicadas posteriormente.

6.3 Discusión de resultados de juntas de directores de empresas privadas

Para el conjunto de las empresas privadas, se puede apreciar las hipótesis propuestas, para este nivel de análisis de juntas de directores de empresas privadas. Cuatro de las once hipótesis sobre la existencia de relaciones entre los constructos, han sido probadas: el uso de conocimiento y habilidades está relacionado al rol de servicio de la junta (H7); el uso de conocimiento y habilidades está relacionado al rol de estrategia de la junta (H8); el rol de servicio está relacionado con la efectividad de la junta (H10); el rol de estrategia está relacionado con la efectividad de la junta (H11); asimismo dos hipótesis de mediación han sido verificadas: el conocimiento con la efectividad de la junta está mediado por el rol de servicio (H5b) y el conocimiento con la efectividad de la junta está mediada por la estrategia (H5c).

No se ha evidenciado relación significativa de la cohesividad con las variables mediadoras de control, servicio y estrategia ni con la efectividad de la junta de directores. Igualmente, no se ha establecido relaciones directas significativas entre los constructos cohesividad y conocimiento con la efectividad de la junta.

6.3.1 Discusión del impacto del uso de conocimiento y habilidades mediado por el rol de servicio y estrategia en la efectividad de la juntas de directores en las empresas privadas.

Queda evidenciado que, para las juntas de empresas privadas en el contexto peruano, el uso de conocimiento y habilidades (constructo nominado “conocimiento”) impacta

sobre la efectividad de la junta solo si es mediado por los roles de servicio y estrategia no existiendo efecto directo entre conocimiento y efectividad.

Estas relaciones evidencian que, para que la junta ejerza el rol de servicio y estrategia, debe hacer uso de los conocimientos y habilidades que esta posea; asimismo, que ambos factores son significativos para poder confirmar que la efectividad de la junta tiene como predecesores al servicio y a la estrategia de manera directa, y al uso de conocimiento y habilidades de manera indirecta.

Este resultado responde a la pregunta general de investigación: ¿qué hace efectiva a una junta de directores? Puede expresarse, en consecuencia, que el factor uso de conocimiento y Habilidades, así como los roles mediadores de servicio y estrategia hacen efectiva a una junta de directores.

Tal como se ha explicado en las relaciones del conjunto total, para el análisis particular de las juntas privadas, las relaciones halladas están acordes y conformes con la elección de utilizar el modelo de análisis IMO (*input, mediator, outcome*), para enmarcar el *efecto mediador* propuesto por Ilgen *et al.* (2005), en su variación a la propuesta del modelo I-P-O de Forbes & Milliken (1999). Ilgen explica (2005:520) que existen “factores de mediación que intervienen y transmiten la influencia de los *inputs* hacia los *outcomes* que no son procesos, sino, estados emergentes cognitivos, afectivos o conductuales”; para este contexto, el mecanismo mediador del servicio corresponde a la generación de un estado emergente que vincula el uso de conocimiento y habilidades como *input* para lograr la efectividad de la junta como *output*.

Desde que el constructo uso de conocimiento y habilidades está referido a la manera como los directores aportan ideas innovadoras en los temas relacionados a la toma de decisiones (Hambrick *et al.*, 2001; Adobor, 2004) y, por el análisis desarrollado, este constructo no tiene incidencia directa en la efectividad de la junta, sino más bien, a través de la mediación del rol de servicio que constituye la dimensión conductual de la junta como la habilidad de apoyar y asesorar a la gerencia (Forbes y Milliken:495), se debe concluir que para las juntas de las empresas privadas el rol de servicio es factor significativo para lograr una junta efectiva.

Igualmente, como se indicó en la discusión para el análisis del conjunto total de juntas (privadas y públicas), el hallazgo de la mediación del rol estratégico para las juntas privadas permite explicar y corroborar lo que sostiene Stiles (2001:630), respecto a que las discusiones del rol estratégico en la junta, han ignorado largamente la “naturaleza emergente” de la estrategia y sus implicaciones para el involucramiento de la junta. Mintzberg y Waters (1985) afirman la dinámica compleja en la formulación de la estrategia como “un patrón condicionante dentro de una corriente de decisiones”, la estrategia en esta visión se determinada como emergente y no planeada (Burgelman, 1983; Noda & Bower, 1996), referido en la revisión de literatura.

Para el rol de servicio desde las explicaciones basadas en las teorías, las relaciones halladas se enmarcan y están en concordancia con la Teoría de *Stewardship*; es desde la perspectiva explicativa que los directorios asumen una posición netamente de servicio (Donaldson & Muth, 1998; Helmer, 1996; Nicholson & Kiel, 2007; Stiles, 2001), los hallazgos de este estudio coinciden con esta al explicar que el rol de servicio estaría

influenciado predictivamente por el factor uso de conocimiento y habilidades y que ambos son factores que impactan positivamente en la efectividad de la junta.

Igualmente, estos hallazgos están acordes y se enmarcan en la Teoría de Dependencia de Recursos, sostenida por Pfeffer y Salancik (1978), que explica que el rol de servicios propugna que los directorios dan en general cuatro servicios esenciales: (1) consejo y asesoría, (2) legitimación, (3) red de canales de comunicación e información entre las organizaciones externas y la empresa, y (4) acceso preferente a los compromisos y ser el soporte de importantes factores externos de la empresa (Hillman y Dalziel, 2003:385-386).

Para el rol estratégico desde la teoría que soporta los factores impactantes de la junta de directores, los hallazgos de este estudio se enmarcan y están acordes con el enfoque multiteórico que la literatura refiere para determinar el rol estratégico de las juntas de directores (Lawal, 2012:22). Para este contexto peruano, los hallazgos de las relaciones encontradas se enmarcan y están conformes con tres teorías: de *Stewardship*, de las Partes Interesadas *Stakeholders* y de Dependencia de Recursos. La Teoría de *Stewardship* refiere al rol estratégico de la junta, tal como lo sostiene Lawal (2012): “El rol estratégico es la función esencial, que debe de ejecutar la junta de directores, más que la de monitoreo y control”. La Teoría de *Stakeholders* es validada en cuanto, los hallazgos de este estudio, coinciden con lo explicado por Freeman (1984) que las firmas a través de la administración general, es decir, tanto la junta de directores como la gerencia, tienen la única responsabilidad de alinear estos diversos intereses grupales, analizando de manera eficaz la naturaleza de los intereses dispares percibidos y la adopción de estrategias corporativas apropiadas que ayuden a equilibrar y balancear las acciones para mejorar el

desempeño. Finalmente, la Teoría de Dependencia de Recursos queda igualmente validada por lo explicado por Pfeffer & Salancik (1978): “La junta de directores actúa extendiendo los lazos externos de la firma con el contexto social, orienta a que las empresas tengan estrategias que aseguren su supervivencia y garanticen su autonomía e intereses bajo el poder basado en los recursos y la economía de los costos de transacción”.

6.4 Discusión juntas de directores de empresas públicas

Para el conjunto de las juntas de empresas públicas, al evaluar el Modelo Estructural, se verifican solo dos relaciones de las once hipótesis, una, la del constructo cohesividad con el rol de servicio (H3), y la otra relación corresponde al impacto de la estrategia con la efectividad (H11) de la junta de directores.

No se llega a establecer la mediación de los roles de control, de servicio y estrategia, entre los factores de cohesividad, uso de conocimiento y habilidades con la efectividad de la junta.

6.4.1 Discusión de la relación de la cohesividad con el rol de servicio de la junta de directores de las empresas públicas.

Queda evidenciado que, para las juntas de empresas públicas en el contexto peruano, la cohesividad está relacionada con el rol de servicio con una evidencia significativa.

Este resultado no permite responder a la pregunta general de investigación: ¿qué hace efectiva a una junta de directores? Desde la relación cohesividad y servicio no se puede establecer impacto sobre la efectividad de la junta.

En referencia al constructo cohesividad relacionado con el rol de servicio, podría explicarse por lo determinado por Petrovic (2008:1377), como el grado en que los miembros de la junta son atraídos entre sí y están motivados a trabajar en conjunto. La relación lineal encontrada directa sobre el servicio debe ser interpretada como una actitud hacia el *groupthink* (Janis, 1982), que se entiende como una tendencia provocada por la cohesividad de los grupos, a censurar subconscientemente los puntos de vista no preferidos y cualquier información inconsistente con lo que es preferido.

Debe de interpretarse de acuerdo al sistema de selección de los miembros del directorio de las empresas públicas (tres Ministros de Estado y seis directores Ejecutivos del FONAFE), que los miembros de la junta de directores son elegidos como cargos de confianza, por decisiones técnicas orientadas hacia las actividades de control sobre la gerencia (Teoría de Agencia) y bajo el criterio de selección de la capacidad profesional de sus miembros con orientación hacia la política del partido gobernante en espera de la razonable cohesividad y del uso de conocimiento y habilidades.

Los resultados encontrados de la tendencia de la junta hacia una alta cohesividad y, consecuentemente, tendencia alta al *groupthink*, se explicaría por lo expresado en la literatura sobre el efecto del *groupthink* que tiene negativas consecuencias en la toma de decisiones sobre los roles o tareas que debe ejecutar la junta y en la efectividad de la misma (Adobor, 2004); sobre todo en aquellos grupos con alto nivel de cohesividad.

Westphal y Bednar (2005) han encontrado que altos niveles de cohesividad aumentaron las percepciones prejuiciosas de los miembros de la junta acerca de la viabilidad de la estrategia de la junta debido al *groupthink*. Los roles de control, servicio y estrategia están expuestos sensiblemente a las influencias de los grupos altamente cohesionados con modos disfuncionales de toma de decisiones, caracterizados por una pérdida del pensamiento independiente y con una tendencia a aceptar decisiones sin un cuestionamiento crítico (Farquhar, 2011; Janis, 1982).

No se ha establecido relación significativa de los constructos control y servicio en la efectividad de la junta.

6.5 Discusión Comparativa de las juntas privadas y públicas

La segunda pregunta de investigación corresponde a establecer si los antecedentes que impactan en la efectividad de la junta de directores son similares para las juntas privadas y públicas.

6.5.1 Análisis Comparativo de la relación conocimiento-servicio-efectividad.

El uso de conocimiento y habilidades incide en la efectividad de la junta de directores mediada por el rol de servicio solamente para las empresas privadas. Para el caso de la junta de directores de las empresas públicas, esta relación no ha podido establecerse.

La explicación de esta diferencia proviene de los fundamentos de las teorías elegidas, así tenemos que la relación de los constructos conocimiento-servicio-efectividad están

soportados por las teorías de *Stewardship*, *Stakeholders* y Dependencia de Recursos que predicen la relación propuesta para las juntas privadas; mientras que, la selección de los miembros de las juntas de directores de las empresas públicas, están hechas, bajo la Teoría de Agencia que explica la función de control, sobre la base de los directores y en la relación principal-agente (Petrovic, 2008). El total de miembros de las juntas públicas son externos, bajo la función primordial de ejercer la Función de monitoreo y control sobre la Gerencia y la entidad, el Código Marco de Buen gobierno corporativo de las empresas del Estado (FONAFE, 2015) define el sistema de dirección y principalmente el de control.

6.5.2 Análisis comparativo de la relación conocimiento-estrategia-efectividad.

El uso de conocimiento y habilidades impacta sobre la efectividad de la junta de directores para las empresas privadas y está mediada por el rol de estrategia.

Este hallazgo permite establecer, para este contexto peruano, que el factor uso de conocimiento y habilidades es un predictor de la efectividad de la junta solo si es mediado por el rol de estrategia. Las empresas privadas contribuyen con esta evidencia a lo señalado en las teorías de *Stewardship*, *Stakeholders* y Dependencia de Recursos.

En las juntas de directores públicas no existe relación entre conocimiento y efectividad de la junta. Una explicación posible puede establecerse por el mecanismo de selección de los miembros integrantes de junta en el sentido de la elección política de sus integrantes, más que por sus atributos profesionales y su experiencia.

Sin embargo, en los directorios de las empresas públicas sí existe relación entre la estrategia y la efectividad de la junta y se percibe este factor como impactante en el desempeño efectivo de la junta. Finalmente, dentro de este nivel de análisis podemos afirmar que el rol de estrategia sí impacta para ambos tipos de junta, privadas y públicas, lo que podría permitir el afirmar que este rol, de naturaleza *emergente*, es significativo en la efectividad de la empresa.

6.5.3 Análisis comparativo de la incidencia de la cohesividad en el rol de servicio.

La presencia del uso de cohesividad en la relación con el rol de servicio solo ha sido encontrada como relación significativa en las juntas de directores de las empresas públicas, mas no en las privadas. Esta vinculación podría deberse al compromiso político de los miembros de las juntas de directores de las empresas públicas y a la percepción del ejercicio del rol de servicio como el potencial que tienen los directores de apoyar, en la obtención de recursos claves, proveer asesoría, consejo, orientación al director/Gerente General (CEO), tal como lo indican Forbes & Milliken (1999) y Pfeffer y Salancik (1978). La posible presencia de *groupthink* por el nivel de cohesividad en las empresas públicas no ha sido determinada en las empresas privadas, estas más bien tienen un nivel medio de cohesividad que, de acuerdo a lo señalado por Janis (1983:248), este nivel evitaría el *groupthink*. Un bajo nivel puede resultar en niveles disruptivos.

6.6 Ausencia del impacto de la cohesividad y control en la efectividad de la junta

Es notoria la falta de incidencia de la cohesividad en la efectividad de la junta, asimismo, el rol de control para ambas juntas de directores no impacta en la efectividad de la junta de directores.

Del total de once hipótesis siete de estas no son validadas por la evidencia empírica, debido a que no son significativos los *p-value*; estos valores son sustantivamente mayores a 0.05 y sus valores *path* no demuestran relación significativa. De las siete hipótesis que no se validan cuatro corresponden a cohesividad, en el conjunto total de empresas. Una explicación a esta falta de incidencia puede deberse a su relación curvilínea explicada por Janis (1982) en referencia al *groupthink*, demostrándose que no hay cohesividad. Sin embargo, cuando se analiza en forma separada la junta de directores de empresas públicas la relación de cohesividad se muestra significativa con el *p-value* de 0.002 y un coeficiente *path* = 0.609 que indica un nivel de relación positiva significativa.

El impacto del control en la efectividad de la junta no ha sido evidenciado dentro de los niveles razonables. La Teoría de Agencia es enfática en determinar que el objetivo básico de la junta es desempeñar el rol de control sobre las actividades de la gerencia (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976); asimismo, las actividades estatutarias y legales determinan la responsabilidad del ejercicio de control de parte de la junta (Petrovic, 2008) en conjunción con las buenas prácticas de gobierno corporativo (OCDE, 2014); el resultado obtenido no se enmarca dentro de esta explicación teórica. Asimismo, el rol de control no es percibido por los directorios de las juntas tanto públicas y privadas

como un factor que incida en la efectividad de la junta. Los resultados de este trabajo no permiten aseverarlo, ni se enmarcan dentro de los soportes de la Teoría de Agencia. ¿Acaso es cierto lo afirmado, al inicio de este trabajo en referencia a las crisis financieras, que las juntas no ejercen debidamente la función de control?

7 CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones

Para responder a las dos preguntas de investigación planteadas, referente a los factores que hacen efectiva una junta de directores y si estos factores son similares para las empresas privadas y para las empresas públicas en el Perú, es necesario exponer las conclusiones obtenidas de las hipótesis propuestas.

Para el conjunto Total de juntas de directores públicas y privadas en el contexto peruano, se tiene que: Los factores de impacto positivo en la efectividad de la junta corresponden al uso de conocimiento y habilidades y a la estrategia. El uso de conocimiento y habilidades tiene una incidencia directa positiva en la efectividad de la junta. Tal como indica Hambrick *et al.* (2001) y Adobor (2004) respecto al uso de conocimiento y habilidades, en referencia a evitar el *groupthink*, sino también respecto a las competencias gerenciales, los aportes de ideas innovadoras en la toma de decisiones, las discusiones creativas, tendrán un impacto en la efectividad de la junta.

Se concluye igualmente que: la estrategia ejerce un rol mediador entre el impacto del uso de conocimiento y habilidades sobre la efectividad de la junta. El efecto mediador de la estrategia basado en este hallazgo es considerado como un “estado emergente” y no un proceso como lo sostiene Ilgen *et al.* (2005); este resultado permite establecer, para este contexto, un hallazgo significativo para la contribución a la literatura de juntas de directorio.

El efecto mediador propuesto por Forbes & Milliken, corroborado por lo que sostiene Stiles (2001:630), respecto de la manera como la literatura de la junta ha ignorado la “naturaleza emergente” de la estrategia y sus implicaciones para el involucramiento de la junta en este rol, señalado igualmente por Mintzberg y Waters (1985) en su concepción emergente.

Para las juntas de directorios de empresas privadas se ha obtenido dos conclusiones significativas basadas en las hipótesis 7 y 10 confirmadas, que permiten afirmar que el constructo uso de conocimiento y habilidades incide en la efectividad de la junta, solo si es mediado totalmente por el rol de servicios de la junta; en otros términos, es percibido como desempeño de efectividad del directorio que este brinde el servicio del uso de conocimiento y habilidades que el directorio posea a la Gerencia, solo si surge el “estado emergente” de esta necesidad en apoyo a la Gerencia. Esta conclusión corrobora y ratifica lo encontrado en el análisis para el Conjunto de directorios de empresas privadas y públicas.

Una segunda conclusión es determinada a base del soporte de las siguientes hipótesis:

El factor de uso de conocimiento y habilidades está positivamente relacionado con el rol de estrategia, para las juntas privadas (hipótesis 8).

El rol de estrategia está positivamente relacionado a la efectividad (hipótesis 11).

A base de estas relaciones, una segunda conclusión se obtiene: el constructo uso de conocimiento y habilidades impacta en la efectividad de la junta, solo si es mediado por el rol de estrategia de la junta; en otros términos, es percibida la efectividad del directorio,

en la medida en que este haga Uso de sus conocimientos y Habilidades cuando deba desempeñar, en el rol de estrategia, sus obligaciones con la Gerencia y la Firma. El efecto de mediación es total.

En similitud con lo visto en el análisis del Conjunto Total de juntas, para el caso particular de las empresas privadas, el efecto mediador de la estrategia basado en este hallazgo es considerado como un “estado emergente” y no un proceso, como lo sostiene Ilgen *et al.* (2005). Este resultado permite establecer, para este contexto, un hallazgo para la contribución a la literatura de juntas de directorio.

Para las juntas de directorios de empresas públicas se ha obtenido una conclusión significativa, respecto a la efectividad de la junta, basada en dos de las siguientes hipótesis confirmadas.

La cohesividad está positivamente relacionada al servicio (hipótesis 3), esta relación indica la concepción del directorio de actuar en conjunción con la asistencia a la gerencia en el rol de servicio, para las juntas de empresas públicas. Por el carácter político en la decisión de sus nombramientos puede indicarnos un nivel de *groupthink* (Janis, 1983). Sin embargo, estas juntas perciben a la cohesividad y al rol de servicio como factores no incidentes en la efectividad de la junta. El directorio actúa con cohesividad en su rol de servicio a la Gerencia aun cuando estos dos factores son percibidos como no impactantes en la efectividad del directorio.

Una segunda hipótesis de comprueba: la hipótesis 11, el rol de estrategia impacta en la efectividad de la junta y es, en consecuencia, percibido como factor de efectividad.

Un hallazgo de estas relaciones respecto a las juntas privadas, a diferencia de las juntas públicas, radica en que el uso de conocimiento y habilidades es un factor que también incide en la efectividad de la junta, mediado por el rol de servicio. Los roles de estrategia y servicio están determinados, en el estudio empírico desarrollado, como tareas que inciden en la efectividad de las juntas privadas. Las juntas públicas no perciben el rol de servicio con incidencia en la efectividad.

Finalmente, una conclusión significativa es la no concurrencia del rol de control en la efectividad de la junta, para ambas entidades. Igualmente, no ha sido demostrado significativamente que exista relación de los constructos cohesividad y uso de conocimiento y habilidades con el rol de control, para ambos tipos de junta. Siendo la Teoría de Agencia la determinante de este rol, las evidencias empíricas no se enmarcan y están acordes con esta teoría.

7.2 Aportes de la Investigación

Este estudio propone aportar al conocimiento de la junta de directores, al intentar “abrir el *black box*”, en referencia a la junta de directores para este contexto peruano, a través de la evidencia empírica obtenida de lo que la literatura de la junta de directores ha denominado *board dynamics* (dinámica interna de la junta) (Petrovic, 2008); y que, analizado mediante la relación *input-mediator-outcome* (IMO) se ha encontrado que, para las juntas de directores de empresas privadas y públicas en una economía emergente caso Perú, el factor de uso de conocimiento y habilidades, a través de la mediación del

rol de estrategia, incide en la efectividad de la junta tal como ha sido preconizado por Forbes & Milliken (1999) y Petrovic (2008).

Este trabajo, igualmente, amplía el aporte a la teoría de gobierno corporativo, en el tema del estado del conocimiento de la junta de directores, al proveer la evidencia que se enmarca y está acorde con la explicación de varias teorías. Esta base multiteórica explica la incidencia del factor uso de conocimiento y habilidades a través del rol estratégico que impacta en la efectividad de la junta. La evidencia establecida mediante un análisis comparativo entre las juntas de empresas públicas y privadas para una economía emergente en vías de desarrollo, en conjunción con lo expresado por Lawal (2012). Las teorías de *Stewardship*, *Stakeholders* y Dependencia de Recursos, han sido bases explicativas y soportes que han conformado este estudio. La Teoría de Agencia no ha sido evidenciada en toda su amplitud, fundamentalmente en el soporte del rol de control, base del fundamento de la relación contractual principal-agente.

Asimismo, este trabajo contribuye, pretendiendo romper la asimetría de información referente al estudio de la “dinámica interna” de la junta de directores, fuertemente vinculada a los estudios de juntas de gobierno dentro del contexto norteamericano, europeo y asiático; y contribuye también al estado del conocimiento de las juntas de gobierno de países emergentes con crecimiento sostenido y en vías de desarrollo (Lawal, 2012; Wan & Ong, 2005).

Finalmente, como aporte principal, este estudio contribuye a establecer el rol de la ESTRATEGIA como una tarea de sustantivo significado en la efectividad de la junta, que está corroborado por las evidencias empíricas obtenidas. Este aporte proviene de la

interpretación de los contenidos de la literatura teórica de los roles de la junta, preconizados por Zahra & Pearce (1989) con la inclusión epistemológica de este rol de estrategia, en adición a la dualidad control-servicio (Forbes & Milliken, 1999). Es decir, tres roles se deben contemplar: control, servicio y estrategia. La decisión de incluir, en el Modelo Estructural propuesto, el rol de la estrategia, a la luz de los resultados obtenidos, valida la interpretación de los contenidos que la literatura teórica establece mediante las teorías de *Stewardship*, *Stakeholders* y Dependencia de Recursos (Carpenter & Westphal, 2001; McNulty & Pettigrew, 1999; Lawal, 2012). La determinación del rol de la estrategia como una variable mediadora entre el uso de conocimiento y habilidades y la incidencia de este factor en la efectividad de la junta ha arrojado resultados significativos, incluso sobre los realizados en otros contextos (Farquhar, 2012). La propuesta de este trabajo de entender la estrategia como un “estado emergente” — igualmente el rol servicio—, por las evidencias encontradas, consideramos como un aporte a las teorías de *Stewardship*, *Stakeholders* y Dependencia de Recursos.

Las contribuciones a la práctica, están demarcadas por las opiniones del fundamento del rol de control de la junta de directores. En la parte inicial de este trabajo, encontramos los titulares periodísticos que señalaban la responsabilidad de las juntas de directores como mecanismos de control del gobierno corporativo, en las crisis económicas de 2002-3 y de 2008, que perdura hasta la actualidad. Los resultados obtenidos evidencian falta de control de las juntas de directores privadas y públicas en el Perú.

La razón pragmática de incluir e insistir en el estudio individual y comparativo de las juntas de directores privadas y públicas, ha permitido analizar los resultados

estableciendo que las juntas de directores están más desarrolladas en actividades de servicio y estrategia que en el Monitoreo de la Gerencia.

7.3 Limitaciones.

La captura de información fue tomada mediante encuestas para obtener información del presidente del directorio principalmente, y corresponde a una información de carácter perceptual, es decir, corresponde a la opinión con un sesgo por ser la autopercepción de su propia actuación, además de ser la junta que él preside y participa. En muchos casos se pidió la reserva y confidencialidad de la información otorgada para evitar romper el sigilo que se exige muchas veces en las juntas de directores. Algunos Presidentes de empresas privadas se negaron a dar opinión sobre la junta a la que pertenecen. Para el caso de las empresas del Estado, por la ley de transparencia de las empresas públicas que se tiene establecida para el Perú, fue relativamente más asequible obtener la información, sin que esta facilidad, sea interpretada como absolutamente libre de sesgo por la autopercepción de las funciones y roles que ejecutan en sus juntas directivas.

Es necesario determinar que el estudio es de carácter local, focalizado en el contexto del mercado peruano, de manera que los resultados obtenidos corresponden a una realidad particular con las influencias sociales y con las características sociodemográficas particulares que la idiosincrasia local podría manifestar en este trabajo. La posible generalización queda restringida a esta realidad y a este tiempo.

En referencia al tiempo del estudio, es menester señalar que la data tomada está referida al periodo específico para el cual se ha realizado esta tesis, el carácter temporal de la data corresponde al período 2014. Se establece, en consecuencia, la característica

que permite clasificar este trabajo como un estudio de carácter transversal y en consecuencia su generalización está limitada a este lapso y a este contexto.

La data obtenida está limitada por el tamaño de la muestra. Para el caso de las encuestas referidas las juntas de directores de empresas públicas se tomó el universo total que corresponden a 32 empresas, sin embargo, aún cuando se trató del universo no se pudo establecer la relación correspondiente entre conocimiento y estrategia debido a que el coeficiente *path* arrojó un resultado de 0.051 mayor al coeficiente de corte seleccionado de aceptar relaciones que estén por debajo de 0.05. Fue necesario ser consistente con la premisa inicial (ex-ante) aún cuando Figueredo *et.al.* (2013) señalan que pueden tomarse hasta un *p value* menor a 0.1. Para el conjunto de empresas privadas el tamaño de muestra fue de 56 instituciones que significa el 43% del total de empresas activas en la Bolsa durante el año 2014, la dificultad de llegar a los presidentes de directorio limitó el tamaño de la muestra para las entidades privadas.

7.4 Futuras investigaciones y recomendaciones.

El presente estudio es una primera investigación sobre el estado de la naturaleza de las Juntas de Directores de empresas privadas y públicas para el contexto peruano en el tema referente a éstas, por ser un análisis trasversal fija una primera pauta que habrá de servir de punto de partida para trabajos futuros en el mismo sentido y poder establecer ejes de explicación longitudinales referentes a la efectividad de la junta y comprender los predictores que la conforman.

Este estudio, al ser un trabajo que rompe la asimetría de Información de estudios centrados en EE.UU. y Europa, al establecer un parangón referencial del análisis de los

dos tipos de juntas, no ha permitido establecer el rol de control como variable mediadora de la cohesividad y del uso de conocimiento y habilidades y probar lo explicado por la teoría de agencia. El rol de control soportado por la teoría de agencia ha sido claramente determinado en los estudios para otros contextos como el desarrollado por Farquhar (2011) para el Reino Unido, en consecuencia debe prepararse un estudio específico centrado en el diseño del instrumento que permita explicar la incidencia del rol de control en la efectividad de la Junta desde los procesos de control que son exigidos por las buenas prácticas de gobierno corporativo, tal como se preconiza para las empresas públicas y que este estudio no ha podido corroborar.

El utilizar encuestas para los participantes de las juntas de directores, determina el sesgo intrínseco de dar opinión sobre la propia actuación, en consecuencia puede utilizarse investigaciones presenciales como las desarrolladas por Leblanc (2003) basadas en observaciones directas.

Este trabajo se basa en dos procesos que han sido determinados desde la revisión de la literatura de los *small groups*, pudiendo en consecuencia establecerse estudios ampliatorios para los otros procesos que se explican en la literatura tales como confianza, comunicación, normas de grupo y liderazgo como predictores de la efectividad de las Juntas

Finalmente, una recomendación para la praxis empresarial, radica en el establecimiento del proceso de selección de los miembros del directorio, principalmente, para el caso de las empresas públicas, debe radicar en establecer las competencias gerenciales convenientes para evaluar el uso de conocimiento y habilidades en temas

relacionados a mecanismo de control e inducir a los integrantes de las juntas a desarrollar el rol de servicio como apoyo a las actividades de gestión de la gerencia.

REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (2012). Investigación: Resultados, Discusión & Conclusiones. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(1).
- Adams, R. (2001). *The dual role of boards as advisers and monitors*. (Phd Dissertation). University of Chicago.
- Adams, R., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2008). *The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey* (No. W14486). National Bureau of Economic Research.
- Adobor, H. (2004). High performance management of shared-managed joint venture teams: contextual and socio-dynamic factors. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(3/4), 65-76.
- Aghion, P., Bolton, P., & Tirole, J. (2004). Exit options in corporate finance: Liquidity versus incentives. *Review of Finance*, 8(3), 327-353.
- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (1996). Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of financial and quantitative analysis*, 31(03), 377-397.
- Aguilera, R. V. (2005). Corporate Governance and Director Accountability: an Institutional Comparative Perspective. *British Journal of Management*, 16(1), S39-S53.
- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. *Organization science*, 19(3), 475-492.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 777-795.
- América Economía* (2015). Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/toshiba-inflo-ganancias-en-us1200-millones-con-conocimiento-de-altos-ejecutivos>
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2012). *Estadística para negocios y economía*. Cengage Learning.

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York.
- Arellano, R., (2012) *Somos más que siesta y fiesta: Doce retos y verdades sobre América Latina*. Planeta.
- Arnoult, MD. (1976) *Fundamental of Scientific Method in Psychology*(2 ed.). Dubuque, In: Willia, C. Brown.
- Asher, C.C., Mahoney, J.M., & Mahoney, J.T. (2005). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. *Journal of Management and Governance*, 9(1), 5-32.
- Azofra, V., & Santamaría, M. (2002). Gobierno y eficiencia de las cajas de ahorros españolas. *Universia, Business Review*, 2, 48-59.
- Babbie, E. R. (2004). *The Basics of Social Research* (3 ed.). Wadsworth.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management review*, 15(1), 72-87.
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2005). Corporate Governance and Control. ECGI—Finance Working Paper# 02.
- Benavides, J. (2010 b). Tópicos Contemporáneos de gobierno corporativo. En *Libro Blanco de gobierno corporativo*. Editado por Confecámaras, Colombia, 56-73.
- Bengoechea, J. (1996). El Gobierno de las empresas: características del debate actual. *Situación: revista de coyuntura económica*, (3), 69-118.
- Beniger, J. (1986). *The control Revolution: Technological and Economic origins of the Information society*.
- Berle, A. A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 1049-1074.
- Bhagat, S., & Black, B. (2001). Non-Correlation between Board Independence and Long-Term Firm Performance, *The J. CorP. l.*, 27, 231.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Textbooks Collection.

- Bird, A., Buchanan, R., & Rogers, P. (2004). The seven habits of an effective board. *European Business Journal*, 16(3), 128-132.
- Birkinshaw, J., Morrison, A., & Hulland, J. (1995). Structural and competitive determinants of a global integration strategy. *Strategic Management Journal*, 16(8), 637-655.
- Blair, M. (1995). Board independence and long-term performance. *Working paper*. Denver: University of Colorado.
- Boatright, J. R. (1994). Fiduciary duties and the shareholder-management relation: or, what's so special about shareholders? *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 393-407.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 21(3), 227-249.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management Review*, 8(1), 61-70.
- Cadbury Committee (1992). Report on the financial aspects of corporate governance. GEC, London.
- Canals, J. (2004). Pautas de buen Gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*, (1), 18-27.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639-660.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cohen, S.G., & Bailey, D. (1997). What make teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 2 (3), 239-290.
- Conger, J. A., & Lawler, E. (2002). Individual director evaluations: the next step in boardroom effectiveness. *Ivey Business Journal*, 66(5), 28-31.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2014). *Business Research Methods* (12 ed.). United States of America: McGraw-Hill/Irwin.

- Cornforth, C. (2001). What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 217-227.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed methods approaches*. SAGE Publications, Incorporated.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed methods approaches* (3ra ed.). SAGE Publications, Incorporated.
- Daily, C. M., & Schwenk, C. (1996). Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: congruent or countervailing forces? *Journal of Management*, 22(2), 185-208.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management journal*, 42(6), 674-686.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- De la Rosa, S. (2006). Cultivating the Best Board. *Internal Auditor*, 63(4), 69-75.
- Demb, A., & Neubauer, F. F. (1992). The corporate board: Confronting the paradoxes. *Long Range Planning*, 25(3), 9-20.
- Denis, D. K. (2001). Twenty-five years of Corporate Governance Research and Counting. *Review of Financia Economics*, 10.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of financial and quantitative analysis*, 38(1), 1-36.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Transaction publishers.
- Díaz, E. (2003). *La caída de Enron y el gobierno corporativo*.
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees? *Harvard Law Review*, 1145-1163.

- Donaldson, L., & Davis J.H. (1991). Stewardship theory or Agency theory: CEO governance and shareholder.
- Donaldson, L., & Muth, M.M. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance - An International Review*, 6(1), 5-28.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Dwivedi, N., & Jain, A. K. (2005). Corporate governance and performance of Indian firms: The effect of board size and ownership. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 161-172.
- Eells, R. S. F. (1960). *The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of large Corporate Enterprise*. Columbia University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75, 77-86.
- Eiteman, D. K., Stonehill, A. I., & Moffett, M. H. (2007). *Multinational Business Finance*. Pearson/Addison-Wesley.
- El Comercio (2010). Juicio a Goldman and Sach. *El Comercio*.
- Erkens, D., Hung, M., & Matos, P. (2009). Corporate Governance in the 2007–2008 Financial Crisis.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6, 27-36.
- Evan, W.M., & Freeman, R.E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: A Kantian analysis. In T.L. Beauchamp & N.E. Bowie (Eds.), *Ethical Theory and Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 301-325.

- Farquhar, S. D. (2011). *The impact of board processes on board role performance and effectiveness: An empirical study of UK listed companies*. (Tesis inédita de doctorado). University of Wolverhampton. (S.S.Farquhar@wlv.ac.uk).
- Farquhar, S., Machold, S., Wang, Y. & Ahmed, P.K. (2012). An examination of the mediated impact of board tasks on the relationship between board processes and board effectiveness, *Conferencia de EURAM*, Rotterdam. (S.S.Farquhar@wlv.ac.uk).
- Figueiredo, D. B., Paranhos, R., Rocha, E. C. D., Batista, M., Silva Jr, J. A. D., Santos, M. L. W. D., & Marino, J. G. (2013). When is statistical significance not significant? *Brazilian Political Science Review*, 7(1), 31-55.
- Filatotchev, I., Jackson, G., Gospel, H., & Allcock, D. (2007). *Key drivers of 'good' corporate governance and the appropriateness of UK policy responses*. King's College London. University of London.
- FONAFE. (2015). Obtenido de <http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/downloads/CODIGOMARCOBGC.pdf>
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Freeman, R. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Galve, C. (2002). Propiedad y Gobierno: la empresa familiar. *Azofra, Valentin*, 50(2), 158-181.
- Ganga, F., & Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 93-126.
- Gasco, C., Segurado, J., & Quintana, J. (2005). *Buen Gobierno en la Empresa Familiar*. Barcelona: Instituto de la empresa familiar - fundación de estudios financieros - IESI Business School de la Universidad de Navarra.
- Gay, K. (2002). Board theories and governance practices: Agents, stewards and their evolving relationship with stakeholders. *Journal of General Management*, 27, 36-61.
- Gedajlovic, E. R., & Shapiro, D. M. (1998). Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19(6), 533-553.

- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of corporate finance*, 12(3), 381-402.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.
- González, M. G., Burke, M. J., Santuzzi, A. M., & Bradley, J. C. (2003). The impact of group process variables on the effectiveness of distance collaboration groups. *Computers in Human Behavior*, 19(5), 629-648.
- Green, J. C., & Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 381-402.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1980). Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics*, 11, 42-64.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *The Journal of Political Economy*, 691-719.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1974). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45-99.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hallock, K. F., & Murphy, K. J. (1999). *The economics of executive compensation*. Edward Elgar.
- Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26, 253-275.
- Hambrick, D. C. (1981b). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Li, J., Xin, K., & Tsui, A. S. (2001). Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1033-1053.
- Hart, C. (2003). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. Sage.
- Helmer, H.W. (1996). A director's role in strategy. *Directors and Boards*, 20, 22-25.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing: Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277-320.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9(1), 7-26.
- Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S. (1998). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO, *American Economic Review*, 88(1), 96-118.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hesterly, W. S & Coles, J. W. (2000). Independence of the chairman and board composition: Firm choices and shareholder value. *Journal of Management*, 26(2), 195-214.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (1998). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*, 37(2), 235-256.
- Hillman, A.J. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management*, 28(3), 382-396.
- Hirsch, P., & Friedman, R. (1986). Collaboration or Paradigm Shift?: Economic vs. Behavioral Thinking About Policy? In *Academy of Management Proceedings* (1) 31-35.

- Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (2002). Effects of Cultural Re-composition on Group Interaction Processes. *Academy of Management Review*, 27(4), 541 – 553
- Hopt, K. J., & Leyens, P. C. (2004). Board models in Europe—recent developments of internal corporate governance structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review*, 1(2), 135-168.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16(1), 65-79.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value creation: The Human side of Corporate Governance*. Cambridge University Press.
- Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K., & Oksa, L. (2003). Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel. *International Journal of nursing studies*, 40(6), 619-625.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517-543.
- Ingle, C., & Van der Walt, N. T. (2005). Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and performance implications. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 632–653.
- Jackling, B., & Johl, S. (2009). Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies, *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 492-509.
- Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In J. Dutton, A. Huff, & P. Shrivastava (Eds.) *Advances in strategic management*, 8, 345-382. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink* (2nd ed.). Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Japan Times (2015). Obtenido de http://www.japantimes.co.jp/news/2015/06/25/business/corporate-business/toshiba-president-apologizes-shareholders-accounting-crisis/#.Vc0ofs9_Okp

- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, D. (2008). Corporate governance and board accounts: exploring a neglected interface between boards of directors and management. *Journal of Management & Governance*, 12(4), 343-380.
- John, K., & Senbet, L.W. (1998). Corporate governance and board effectiveness, *Journal of Banking & Finance*, 22(4), 371-403.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Kakabadse, A., & Myers, A. (1996). Boardroom skills for Europe. *European Management Journal*, 14(2), 189-200.
- Kefas, N. N. (2014). *An evaluation of corporate governance practices on board member selection and recruitment in Namibian state owned enterprises*. (Doctoral dissertation). Harold Pupkewitz Graduate School of Business.
- Kester, W. C. (1996). *American and Japanese Corporate Governance: Converging to Best Practice?* National Diversity and Global Capitalism, editado por Berger, Susan y Robert Dore, Cornell University Press.
- Kiel, G., & Nicholson, G. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 189-205.
- Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2009(1), 61-87.
- Kreitner, R. (2004), *Management* (9na ed.). Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. McGraw Hill.

- Langevoort, D. (2001). *The Human Nature of Corporate Boards: Law, Norms and the Unintended Consequences of Independence and Accountability*. Georgetown University Law Center, 89(4), 797-832.
- Lawal, B. (2012). Board dynamics and corporate performance: review of literature, and empirical Challenges. *International Journal of Economics and Finance*, 4(1), p22.
- Macus, M. (2008). Board Capability: An Interactions Perspective on Boards of Directors and Firm Performance. *International Studies of Management & Organization*, 38(3), 98-116.
- Mallin, C.A. (2010). *Corporate Governance* (3ra ed.). Oxford University Press, Oxford.
- Marks, M. A. (1999). A test of the impact of collective efficacy in routine and novel performance environments. *Human Performance*, 12(3-4), 295-309.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Maroto Acín, J. A., & Melle Hernández, M. (2001). Sistemas financieros y economía real: modelos de relación y Gobierno de las empresas. *Ekonomiaz*, (48), 262-293.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization studies*, 20(1), 47-74.
- Mead, ES (1928). *Corporation Finance* (6th Edition). Appleton, New York, London.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate, and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

- Monks, R., & Minow, N. (1995). *Corporate Governance*. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Mubwandarikwa, I. (2013). *An Exploration of Corporate Governance and Performance of a State-Owned-Enterprise: A Case study of TransNamib in Namibia*. (Doctoral dissertation). Harold Pupkewitz Graduate School of Business.
- Mullen, B., Anthony, T., Salas, E., & Driskell, J. E. (1994). Group Cohesiveness and Quality of Decision Making An Integration of Tests of the Groupthink Hypothesis. *Small Group Research*, 25(2), 189-204.
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157.
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2004). A framework for diagnosing board effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 442-460.
- Nicholson, G.J., & Kiel, G.C. (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 585-608.
- Noda, T., & Bower, J. L. (1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal*, 17, 159-192.
- OECD (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, Ira Millstein Chairman OECD, Paris.
- OECD (2004), *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*.
- OECD (2014). *Risk Management and Corporate Governance*, Corporate Governance, OECD. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636>
- OIT (2015). *Perspectivas Laborales y Sociales en el Mundo*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_337072.pdf
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37.
- O'Sullivan, N. (2000). The determinants of non-executive representation on the boards of large UK companies. *Journal of Management and Governance*, 4(4), 283-297.

- Padilla, A. (2002). Can agency theory justify the regulation of insider trading? *The quarterly journal of Austrian Economics*, 5(1), 3-38.
- Parisi, F., Godoy, R., & Parisi, A. (2000). gobierno corporativo: Evidencia Reciente. *Current version*.
- Payne, G. T., Benson, G. S., & Finegold, D. L. (2009). Corporate board attributes, team effectiveness and financial performance. *Journal of Management Studies*, 46(4), 704-731.
- Pearce, J.A., & Zahra, S.A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective, *Journal of Management Studies*, 29(4), 411-438.
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 15-29.
- Perrow, C. (1986). Economic theories of organization. *Theory and society*, 15(1), 11-45.
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46(9), 1373-1392.
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative science quarterly*, 218-228.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography, *Research in Organisational Behaviour*, 5, 299-357.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(04), 479-502.
- Prakash, A., & Hart, J. A. (1999). Globalization and governance: an introduction. *Globalization and Governance*, 1-24.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
- Raheja, C. G. (2003). The interaction of insiders and outsiders in monitoring: a theory of corporate boards. *Vanderbilt University Owen Graduate School of Management Working Paper*.

- Rajan, R. G., & Zingales, L. (1998). *The Governance of the New Enterprise*. (No W487), Center for Research in Security Prices, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Ramos, L. (2010a). El gobierno corporativo. Una Revisión de Literatura General, *Documento 1 Propuesta de Investigación Doctoral ESADE-ESAN*. Lima Perú (lramos@esan.edu.pe).
- Ramos, L. (2010b). La Junta de Directores, El Director y la Efectividad de la Junta Directiva. *Documento 2 Propuesta de Investigación Doctoral ESADE-ESAN*. Lima Perú (lramos@esan.edu.pe).
- Ramos, L. (2010c). gobierno corporativo. Los Inhibidores de la Actuación del Director y sus consecuencias en la Efectividad de la Junta Directiva. *Documento 3 Propuesta de Investigación Doctoral ESADE-ESAN*. Lima Perú. (lramos@esan.edu.pe).
- Rechner, P. L., & Dalton, D. R. (1991). CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis. *Strategic Management Journal*, 12(2), 155-160.
- Renton, T. E. (1999). *Standards for the Board*, Institute of Directors, London.
- Reuters (2015). Obtenido de <http://www.reuters.com/article/2015/08/05/us-toshiba-accounting-apology-idUSKCN0QA0II20150805>
- Roberts, E.S. (1999). In defense of the survey method: An illustration from a study of User information satisfaction. *Accounting and Finance*, 39(1), p. 53-77.
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16(1), S5-S26.
- Rosenstein, S., & Wyatt, J. (1997). Outside director, board independence, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economic*, 26, 175-191.
- Salas Fumás, V. (2002.a). El Gobierno de la Empresa. *Barcelona: Caja de ahorros y pensiones La Caixa*.
- Salas Fumás, V. (2002b). El Gobierno de la Empresa: Presentación. *Ekonomiáz*, 50(2), 10-27.
- Sanchez, G. (2013). PLS path modeling with R. *Trowchez Edition*. Berckley.

- Sarbanes-Oxley Act of 2002, 15 USC § 7201 (2002).
- Schmidt, S. L., & Brauer, M. (2006). Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13-22.
- Shapiro, M. (2009). Speech by SEC Chairman: Address to transatlantic Corporate Governance. Dialogue - 2009 Conference. U.S. SEC. Washington D.C.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1986). Large shareholders and corporate control. *The Journal of Political Economy*, 461-488.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Siciliano, J.I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 14, 1313-1320.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. Libro 5, Capitulo 1. Reimpreso por Putterman Louis y Randall S. Korszner (Editores), *The Economic Nature of the Firm, A Reader*, 1996, Second edition. Cambridge University Press.
- Solanas, A., Fauquet, J., & Salafranca, L. & Núñez, MI (2005). *Estadística descriptiva en Ciencias del Comportamiento*. Editorial Thomson, España.
- Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. *Journal of Management Studies*, 38(5), 627-650.
- Tricker, B. (2009). *Corporate Governance: Principles. Policies and Practices*. New York: Oxford University.
- Tunzelmann, N. (2003). Historical coevolution of governance and technology in the industrial revolutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, 14(4), 365-384.
- Turnbull, S. (2000). Corporate governance: Theories, challenges and paradigms. *Gouvernance: Revue internationale*, 1(1), 11-43.
- Ustáriz, L. (2004). Corporate governance. Evolución y reto frente al riesgo operativo en el nuevo acuerdo de Basilea. *Boletín de Corporate Governance*, (53).

- Van Den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico. Diseño y aplicaciones*. Editorial Universitaria.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Wan, D., & Ong, C. H. (2005). Board Structure, Process and Performance: evidence from public-listed companies in Singapore. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 277-290.
- Warther, V. A. (1998). Board effectiveness and board dissent: A model of the board's relationship to management and shareholders. *Journal of Corporate Finance*, 4(1), 53-70.
- Weinsbach, M. S. (1988). Outside Directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics* 20, 431-460.
- Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262-298.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 26-30.
- Williamson, O.E. (1984). Corporate Governance. *Yale Law Review*, 93, 1197-1219.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations*. Oxford: Blackwell, 8, 250.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206.
- Zingales, L. (1997). *Corporate Governance* (No. W6309). National Bureau of Economic Research.

Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 852-864.

Zona, F., Gomez-Mejia, L. R., & Withers, M. C. (2015). Board Interlocks and Firm Performance Toward a Combined Agency–Resource Dependence Perspective. *Journal of Management*, 20(10).

ANEXO 1

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE)

Historia

El Fondo Nacional del Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), es el *holding* empresarial encargado de administrar las empresas del Estado Peruano. Esta es creada por la Ley No. 27170, en 1999, como la Entidad encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado. Es una empresa de Derecho público adscrita al Sector Economía y Finanzas de Perú. Al momento de su creación, FONAFE asumió las funciones de la desaparecida Oficina de Instituciones y Organismos del Estado – OIOE.

Las funciones principales de FONAFE son¹:

- Ejercer la titularidad de las acciones representativas del capital social de todas las empresas (creadas o por crearse) en las que participa el Estado y administrar los recursos provenientes de dicha titularidad.
- Aprobar el presupuesto consolidado de las empresas en las que FONAFE tiene participación mayoritaria, en el marco de las normas presupuestales correspondientes.
- Aprobar las normas de gestión en dichas empresas.
- Designar a los representantes ante la junta General de Accionistas de las empresas en las que tiene participación mayoritaria.

¹ Fondo Nacional del Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. En <http://www.fonafe.gob.pe>. Citado el 29 de abril de 2015.

Bajo el ámbito de FONAFE se encuentran únicamente las empresas que cuentan con participación mayoritaria del Estado, sea que dichas empresas se encuentren activas o en proceso de liquidación. Asimismo, se encuentran bajo su ámbito las empresas que le han sido entregadas por encargo.

Tabla A.1: Datos Generales de FONAFE.

Número de empresas de la corporación.	<p>Generadoras de Electricidad: Egasa, Egemsa, Egesur, Electroperú y San Gabán.</p> <p>Distribuidoras de Electricidad: Adinelsa, Electro Oriente, Electro Sur Este, Electro Ucayali, Electrocentro, Electronoroeste, Electronorte, Electro Puno, Electrosur, Hidrandina y Seal.</p> <p>Saneamiento: Sedapal</p> <p>Infraestructura y transporte: Corpac, Enapu, Sima-Iquitos y Sima-Perú.</p> <p>Hidrocarburos y remediación: Activos Mineros y Petroperú.</p> <p>Diversas: Essalud, Esvicsac, Silsa, Editora Perú, Enaco, Fame y Serpost.</p> <p>Financieras: Banco de la Nación, Cofide, Fondo Mivivienda y Agrobanco.</p> <p>Empresas en liquidación: 10.</p> <p>Empresas con participación minoritaria: 17.</p>
Utilidad Neta consolidada ²	Al II trimestre de 2015 ascendió a S/. 606 MM ³ .

Fuente: FONAFE

En la Tabla A.1 se indica que son 34 empresas en las cuales FONAFE tiene el accionariado completo. Cabe recalcar que del total de las empresas indicadas, una tiene Consejo directortivo (no bajo la Ley de Sociedades) y otras dos tienen el mismo directorio. Por lo tanto, solo 32 empresas con accionariado completo y con juntas de directorio, han sido consideradas en este estudio.

El directorio, máximo órgano de dirección del Centro Corporativo, es responsable del cumplimiento de las funciones generales de la empresa y de asegurar su sostenibilidad, de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 9° del Reglamento de la Ley N° 27170, aprobado

² Este consolidado solo considera a las 32 empresas de la Corporación.

³ Fondo Nacional del Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. En <http://www.fonafe.gob.pe>. Citado el 29 de abril de 2015.

mediante Decreto Supremo N° 072-2000-EF. El directorio está conformado por los Ministros de Estado de los siguientes sectores⁴:

- Economía y Finanzas (ejerce la Presidencia del directorio).
- Transportes y Comunicaciones.
- Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Energía y Minas.
- El Ministro a cuyo sector esté adscrito PROINVERSIÓN.
- El Presidente del Consejo de Ministros.

Entre las principales funciones que cumple este directorio, destacan:

- Designar a los Presidentes y miembros de los directorios de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.
- Regular, a través de directivas, las dietas de los directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.
- Aprobar los mecanismos para la evaluación del desempeño de los directorios y directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.

⁴ http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion_FONAFE/Fonafe_Empresa/ROFv4.pdf

ANEXO 2

Características de los Enfoques Cualitativos, Cuantitativos y Métodos Mixtos

Tiende a...	Enfoque Cualitativo	Enfoque Cuantitativo	Enfoque de Métodos Mixtos
Usar estas suposiciones filosóficas.	Afirmaciones de conocimientos: Constructivistas. Propugnación. Interpretavismo/ Participativo. Fenomenología, Naturalismo.	Positivismo, neopositivismo y post-positivismo.	Afirmaciones de conocimientos pragmáticos.
Emplear estas estrategias de investigación.	Fenomenología, teoría fundamentada, etnografía, casos de estudio y narrativa	Experimentos y encuestas.	Secuencial, concurrente y transformadora.
Emplear estos métodos.	Preguntas abiertas, enfoques emergentes, datos de texto o imagen.	Preguntas cerradas, enfoques predeterminados, data numérica.	Preguntas abiertas y cerradas, enfoques emergentes y predeterminados, y análisis de data cuantitativa y cualitativa.
Usar estas prácticas de investigación como investigador.	Posiciones de él o ella. Recoger el concepto de los participantes. Enfocarse en un solo concepto o fenómeno. Estudiar el contexto o ajustes de los participantes. Validar la exactitud de los resultados. Hacer interpretaciones de la data. Crear una agenda para cambiar o reformar. Colaborar con los participantes.	Probar o verificar la explicación de la teoría. Identificar variables de estudio. Relatar las variables en preguntas o hipótesis. Usar estándares de validación y confiabilidad. Observar y medir la información numérica. Usar enfoques imparciales. Emplear procedimientos estadísticos.	Recolectar la data cualitativa y cuantitativa. Desarrollar una justificación para la mezcla. Integrar la data de diferentes fases de investigación. Presentar imágenes visuales del procedimiento en el estudio. Emplear prácticas de investigaciones cualitativas y cuantitativas.

Fuente: Creswell (2009, 17).

ANEXO 3

Características socio-demográficas de las juntas de directores encuestadas

Nivel de estudios alcanzado por el director de la junta encuestado

<i>Sector</i>	Superior	%	Maestría	%	Doctorado	%	Total
Privadas	21	38%	31	55%	4	7%	56
Públicas	0	0%	32	100%	0	0%	32
Total	21	24%	63	72%	4	4%	88

Fuente: Elaboración propia.

Género del director de la junta encuestado

<i> Holding</i>	Masculino		Femenino		Total
	N	%	N	%	
BVL	49	88%	7	12%	56
FONAFE	30	94%	2	6%	32
Total	79	90%	9	10%	88

Fuente: Elaboración propia.

Composición de la junta de directores de las empresas encuestadas

Sector	Promedio de directores	Directores Vinculados		Directores Independientes		Total
	N	N	%	N	%	
Privadas	8	354	82.71%	74	17.29%	428
Públicas	5	0	0%	160	100%	160
Total		354	60%	234	40%	588

Fuente: Elaboración propia.

Número máximo de directores de las empresas encuestadas

	Privadas	Públicas
Máximo	14	-
Mínimo	3	-
Media	7.08	5

ANEXO 4:**Formato del Cuestionario Final.**

“Decenio de la Persona con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático”

Lima, 11 de agosto de 2014

Señor Director

Presente.-

Asunto: Presentación Encuesta Académica

De mi mayor consideración,

Es un gusto dirigirme a usted para presentar al profesor Luis Ramos Rodríguez, quien se encuentra culminando una investigación académica en el Programa Doctoral ESADE-ESAN, para lo cual requiere aplicar el cuestionario de investigación adjunto.

La investigación doctoral del profesor Ramos analiza **el impacto del gobierno corporativo en la gestión de las organizaciones**. Para ello está recogiendo información de una muestra de empresas registradas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y otra de una muestra de empresas del Fondo de Financiamiento del Estado (FONAFE).

Apreciaremos infinitamente su respuesta a este cuestionario a la mayor brevedad posible. Sin otro particular, le agradezco a nombre de la Universidad ESAN su atención a la presente.

Atentamente,

Nancy Matos Reyes Ph.D
Directora Programa Doctoral

Instrucciones de Sector Privado

Estimado Director

Para elegir sus opciones de llenado de la encuesta es necesario que usted se ubique en la posición basada en su vivencia como director. No asuma un estado ideal o el de una actuación esperada. Elija el rol, tarea, proceso o experiencia que usted haya tenido, percibido o vivenciado.

En el caso que usted tenga o haya tenido experiencia en distintas empresas, elija una sola empresa. Elija aquella donde haya percibido su actuación o desempeño como la más dinámica y significativa.

Si usted, como director de una empresa PRIVADA, además haya tenido experiencia o tenga actual desempeño como director en una empresa bajo el ámbito de FONAFE o del ESTADO, es necesario que se ubique en su vivencia o experiencia como director exclusivamente del SECTOR PRIVADO (BVL).

Muchas gracias.

La información es confidencial y solo para fines académicos, si desea resultados o alguna consulta, por favor comunicarse al siguiente correo: lramos@esan.edu.pe o llamar al 987545954.

Instrucciones de FONAFE

Estimado Director

Para elegir sus opciones de llenado de la encuesta es necesario que usted se ubique en la posición basada en su vivencia como director. No asuma un estado ideal o el de una actuación esperada. Elija el rol, tarea, proceso o experiencia que usted haya tenido, percibido o vivenciado.

En el caso que usted tenga o haya tenido experiencia en distintas empresas, elija una sola empresa. Elija aquella donde haya percibido su actuación o desempeño como la más dinámica y significativa.

Si usted, como director de una empresa FONAFE, además haya tenido experiencia o tenga actual desempeño como director en una empresa PRIVADA, es necesario que se ubique en su vivencia o experiencia como director exclusivamente de la empresa bajo el ámbito de FONAFE.

Muchas gracias.

La información es confidencial y solo para fines académicos, si desea resultados o alguna consulta, por favor comunicarse al siguiente correo: lramos@esan.edu.pe o llamar al 987545954.



PROGRAMA DOCTORAL
ENCUESTA SOBRE EL DIRECTORIO



Sección I: Datos Generales.

1. Nombre y Apellido _____

2. Edad. _____

3. Género: Masculino 1
 Femenino 2

4. Profesión. _____

5. Grado último de instrucción:

Universidad Incompleta	<input type="checkbox"/> 1	Con Maestría Incompleta	<input type="checkbox"/> 3	Con Doctorado Incompleto	<input type="checkbox"/> 5
Universidad Completa	<input type="checkbox"/> 2	Con Maestría Completa	<input type="checkbox"/> 4	Con Doctorado Completo	<input type="checkbox"/> 6

6. Compañía donde usted es director _____ **7. Año de creación de la empresa** _____

8. ¿Esta empresa es de... (Puede marcar más de una alternativa)

Accionariado Privado	<input type="checkbox"/> 1	Accionariado Mixto	<input type="checkbox"/> 3
Accionariado Estatal	<input type="checkbox"/> 2	Otro	<input type="checkbox"/> 4 _____

9. ¿Cuáles son las actividades comerciales principales (productos y servicios) de su compañía?

Servicios	<input type="checkbox"/> 1	Manufactura	<input type="checkbox"/> 3	Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/> 4 _____
Ventas al por menor	<input type="checkbox"/> 2	Especifique	_____		

10. Indique el número de empleados (aproximadamente de su empresa) _____

11. Indique su posición y cargo en la empresa _____

12. Indique por favor el año y hace cuanto usted forma parte de la Junta de Directores _____

13. Número de Directores Ejecutivos y no ejecutivos de la Junta de Directores del cual forma parte. _____

Por favor lea cada una de las siguientes sentencias y marque (+) en el número que corresponda al grado de acuerdo o desacuerdo suyo con la sentencia utilizando la siguiente escala.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		(-)						(+)
1	Ante críticas de personas ajenas al directorio, los directores se defienden mutuamente.							
2	El directorio y sus miembros actúan como consejeros para el gerente general y para la institución.							
3	Los directores analizan el desempeño de lo ejecutado versus el presupuesto operativo anual.							
4	Los directores están conformes con el desempeño del directorio.							
5	Los directores tienen mucha voluntad de ayudarse mutuamente en la ejecución de sus obligaciones en el directorio.							
6	La compañía y el directorio a menudo aprovechan la red de contactos de los directores para obtener información/investigación y asesoramiento.							
7	Los directores monitorean las decisiones más importantes y la toma de decisiones de la Gerencia.							
8	Nuestro directorio agrega valor a la compañía.							
9	Cuando se discute un tema, los directores que mejor conocen este tema, generalmente tienen la mayor influencia.							
10	Los directores siempre se mantienen unidos en las sesiones de directorio.							
11	Los directores contribuyen construyendo legitimidad y utilizando sus influencias.							
12	Los directores solicitan a la Gerencia información de la ejecución presupuestal.							
13	Nuestro directorio está conforme con el rol desempeñado por los directores.							
14	Los directores se llevan bien entre ellos.							
15	Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas financieros (financiamiento interno e inversión).							
16	Formalmente cada director es evaluado por los demás directores.							
17	Nuestro directorio mejora el desempeño de la compañía en interés de todas las partes interesadas.							
18	La delegación de tareas en este directorio representa una buena correspondencia entre conocimientos y responsabilidades.							
19	Los directores contribuyen creando redes de contactos.							
20	Los directores contribuyen dando opinión calificada en los asuntos de la Gerencia general.							
21	Nuestro directorio potencia el desempeño de la compañía en interés de los accionistas.							
22	Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas de marketing.							
23	Los directores evalúan el desempeño de la Gerencia general, de los gerentes y de los funcionarios del más alto rango.							
24	Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas legales y de técnica contable.							
25	Los directores participan en planes de sucesión para el cargo de Gerente General.							
26	Los directores contribuyen dando opinión calificada en temas técnicos (producción y tecnología de la información).							
27	Los directores son conscientes de las áreas de experiencia de cada uno de sus integrantes.							
28	Los directores participan en planes de sucesión para los gerentes y funcionarios del más alto rango, además del gerente general.							

29	Nuestro directorio está comprometido en hacer propuestas de estrategias y grandes objetivos a largo plazo.							
30	Los directores revisan el desempeño versus el plan estratégico.							
31	Nuestro directorio está comprometido en poner en práctica las decisiones basadas en las estrategias y objetivos a largo plazo de la compañía.							
32	Los directores revisan información financiera de temas y tendencias importantes a largo plazo.							
33	Nuestro directorio está comprometido en tomar decisiones basadas en las estrategias y objetivos a largo plazo de la compañía.							
34	Los directores tienen un mecanismo interno para evaluar el desempeño de la compañía anualmente.							
35	Nuestro directorio está comprometido en controlar y hacer el seguimiento de las decisiones basadas en estrategias a largo plazo de la compañía.							
36	Nuestro directorio usa de la mejor manera los conocimientos y habilidades de sus miembros.							



Esta Tesis Doctoral ha sido defendida el día ____ d_____ de 201__

En el Centro_____

de la Universidad Ramon Llull, ante el Tribunal formado por los Doctores y Doctoras

abajo firmantes, habiendo obtenido la calificación:

Presidente/a

Vocal

Vocal *

Vocal *

Secretario/a

Doctorando/a

(*): Sólo en el caso de tener un tribunal de 5 miembros